



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA (UCA)

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS (MADE)**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CRÉDITO PERSONAL EN BANCO DE
FINANZAS**

**ELABORADO POR:
MELVIN GIANCARLO CASTELLÓN QUINTANA**

**MANAGUA NICARAGUA:
JUNIO, 2011**

INDICE

CAPITULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCION.....	2
III. ANALISIS MACROAMBIENTAL.....	4
III.1.FACTORES ECONOMICOS.....	4
III.2. FACTORES POLITICOS.....	10
III.3. FACTORES CULTURALES.....	12
III.4. FACTORES DEMOGRAFICOS.....	13
IV. ANALISIS DE LA INDUSTRIA BANCARIANICARAGUNSE.....	14
IV.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN NICARAGUA.....	14
IV.1.1 ESTRUCTURA	15
IV.1.2 CONDICIONES BASICAS.....	16
IV.1.3. CONDUCTA.....	17
IV.1.4 EJECUTORIA.....	18
IV.2 ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA DE LA INDUSTRIA BANCARIA NICARAGUENSE.....	24
V. ANALISIS INTERNO DE BANCO DE FINANZAS Y GERENCIA DE PRESTAMOS DE CONSUMO.....	29

V.1. ANTECEDENTES.....	29
V.2. DESEMPEÑO PERIODO 2008-2009-2010 Y PRIMER SEMESTRE 2011.....	30
V.3. SITUACION ACTUAL.....	31
V.4. ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	32
V.5. PERSPECTIVAS.....	44
VI. CONCLUSIONES.....	45
VII. RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS PARA EL CREDITO DE CONSUMO EN BANCO DE FINANZAS.....	46
VII.1. BOSTON CONSULTING GROUP BANCO DE FINANZAS.....	48
VII.2. PARRILL DE ANSOFF PARA BANCO DE FINANZAS.....	49
VII.3. ESTRATEGIA GENERICA.....	49
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	50
ANEXOS.....	51

INDICES DE ATABLAS

TABLAS	PÁGINA
4.1. Indicadores Financieros del sistema bancario de Nicaragua.....	23
5.2. Desempeño de cartera de crédito BDF 2006-2011.....	30
5.3. Clasificación de cartera BDF 2008-2011.....	31
7.4. Tasa de crecimiento de crédito de consumo BDF-Industria 2008-2011. .	46

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÀGINA
4.1. Esquema de Análisis Industrial.....	27
4.2. Esquema de mapa estratégico.....	28
5.3. Estratificación de cartera de consumo BDF Mayo 2011.....	32
5.4. Estratificación de cartera de consumo BDF Mayo 2011.....	32
5.5. Organigrama BDF.....	34
5.6. Organigrama crédito de consumo.....	38
5.7. Cadena de valor crédito de consumo BDF.....	39
7.9. Esquema de Boston Consulting Group.....	48
7.10. Matriz de Ansoff.....	49

INDICE DE ANEXOS

FIGURA	PÀGINA
1. Participación de mercado de crédito y depósitos 2008-2010.....	54
2. Matriz Foda.....	55
3. Segmentación de mercado con liderazgo en costo.....	56
4. Objetivos e Indicadores Estratégicos.....	57
5. Sucursales y ventanillas sistema Bancario 2008-2010.....	58
6. Total de empleados sistema bancario 2008-2010.....	59
7. Clasificación de cartera de crédito 2008-2011.....	60

I. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este estudio es realizar un análisis estratégico de crédito de consumo en Banco de Finanzas basado en los modelos de análisis macroambiental e Industrial en una industria, se analizó la Industria Bancaria nicaragüense” que se fundamenta en el negocio de “intermediación bancaria entre los sectores de la economía”. El enfoque principal del estudio estuvo concentrado en el comportamiento del sector bancario con énfasis en el crédito de consumo.

La competencia de éste servicio, cada vez es más intensa. En la industria existen dos grupos estratégicos, uno conformado 5 grandes compañías, y un segundo grupo estratégico conformado por 1 compañía mediana. En su mayoría las empresas del sector son empresas con capital mixto (Nacional y Extranjero) con cobertura regional. La inversión para instalar una empresa es altamente significativa, lo que indica una barrera alta de entrada a la industria ya que exige una mayor inversión de capital, tanto en instalaciones como en tecnología, habilidades administrativas, compleja logística en la distribución y un cierto capital de marca, ddespués de realizado el análisis de la industria bancaria nicaragüense, es evidente que los bancos compiten casi en igualdad de condiciones, por tanto no existe un aislamiento competitivo significativo. El crédito de consumo es uno de los mayores generadores de ingresos financieros para las empresas que compiten en el sector.

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, concluimos que la rentabilidad en la industria es alta y queda en manos de la industria.

Las herramientas de análisis estratégico como la Boston Consulting Group y la parrilla de Ansof confirman que el crédito de consumo es un producto Vaca lechera en Banco de Finanzas y señalan que la estrategia de penetración de mercado, es la más adecuada siguiendo la estrategia genérica de alta segmentación.

II. INTRODUCCION

El objetivo del presente estudio es realizar un análisis estratégico externo e interno del Banco de Finanzas, enfocado a la actividad de crédito de consumo.

Con este estudio se pretende realizar un análisis del sector bancario en general y el comportamiento del crédito de consumo en particular, durante el periodo 2008-2010 incluyendo el análisis del primer semestre del 2011, en primer lugar se realizará un análisis externo relacionado con los aspectos macroambientales, en segundo lugar se realizará un análisis de la industria en particular, en tercer lugar se realizará un análisis interno de Banco de Finanzas para tener un panorama amplio y contar con los elementos que nos permitan tomar decisiones acertadas en la formulación e implementación de una estrategia para obtener una ventaja competitiva antes los demás competidores de la industria, finalmente y en base a los resultados de los aspectos antes señalados formulará y recomendará la estrategia más conveniente para banco de finanzas.

Con el estudio de herramientas de análisis se determinó la estrategia a implementar por Banco de Finanzas, para lograr siempre una participación importante dentro de la industria de crédito de consumo.

Mayoritariamente no se presentaron dificultades para obtener la información solicitada ante las instancias del banco, salvo algunas excepciones donde ciertos gerentes no brindaron en detalle la información solicitada, lógicamente estamos consientes de la confidencialidad que cierta información debe tener, el estudio se realizó entre Enero y Agosto 2011.

La metodología utilizada está basada en 4 aspectos, el primero consistió en buscar información secundaria en los informes del banco central de Nicaragua e informes de la superintendencia de bancos, la segunda fue mediante paginas

especializadas en internet referente a estrategias de Marketing, la tercera fuente fueron los textos utilizados durante todo el programa de maestría y la última y una de las más importantes fue realizar entrevistas a gerentes del Banco y realizar verificación insitu del proceso actual.

El documento está elaborado en 8 capítulos los cuales presento a continuación:

El capítulo I presenta el resumen ejecutivo el cual presenta un resumen del trabajo realizado con sus principales conclusiones.

El capítulo II, presenta la introducción, justificación, alcance, limitaciones y metodología del trabajo.

El capítulo III, presenta el análisis macro ambiental, el que abarca los aspectos económicos, políticos, culturales y demográficos, que influyen de manera directa positiva o negativamente en la industria del crédito y particularmente en el crédito de consumo.

Capítulo IV presenta un análisis de la industria bancaria de Nicaragua, el análisis incluye las características generales, demanda, estructura de mercado, ejecutoria, conducta, así como el estudio de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

Capítulo V, presenta el análisis interno de banco de finanzas, el cual incluye su funcionamiento y estructura organizacional, se analizó el comportamiento a nivel de resultados del banco y específicamente de la gerencia de créditos de consumo.

Capítulo VI, presenta las conclusiones del trabajo.

Capítulo VII. A manera de recomendación presenta las opciones estratégicas recomendadas, donde se realiza un análisis de situación actual mediante la realización de la matriz foda para luego realizar un análisis con la Matriz de Boston Consulting Group para finalmente realizar un análisis mediante la Parrilla de Ansoff.

Capítulo VIII, presenta la estrategia recomendada para crédito de consumo en banco de finanzas y también se presentan las acciones a realizar para la implementación de la estrategia recomendada.

III. ANALISIS MACROAMBIENTAL

III.1. FACTORES ECONOMICOS

El Banco Mundial, en junio 2011, proyectó un crecimiento mundial para 2011 de 3.2 por ciento, menor que el proyectado en diciembre 2010 (3.3%) y mantiene su proyección de 3.6 por ciento de crecimiento global para el 2012. A su vez, el FMI redujo en junio su proyección de crecimiento para 2011 a 4.3 por ciento (4.4% en abril) y mantiene su proyección de 4.5 por ciento de crecimiento global para 2012. La reducción en la proyección de crecimiento para 2011 fue debida a las modificaciones del crecimiento esperado de Japón, fuertemente afectado por desastres naturales a final de primer trimestre de 2011. El comercio mundial también continúa recuperándose en 2011, con un crecimiento más lento que el año pasado, pero ligeramente superior a la media de los últimos años. De acuerdo a estimaciones realizadas por la Organización Mundial de Comercio (OMC), el crecimiento esperado en el comercio mundial es de 6.5 por ciento (14.5% en 2010), previsión que supera el promedio del comercio de bienes (6.0%), medido por volumen de exportaciones para el período 1990- 2008. Se prevé que las economías de los países en desarrollo registren un crecimiento de 9.5 por ciento,

Según estimaciones preliminares del BCN, la actividad económica nicaragüense medida por el PIB creció, en términos interanuales, 5.3 por ciento en el primer trimestre de 2011 (2.3% en el primer trimestre de 2010).¹ Las exportaciones muestran una tendencia al alza debido a la dinámica mostrada por la economía mundial así como la mejora de los precios de los principales productos de exportación. Por otro lado, la formación bruta de capital fijo mostró un fuerte repunte, debido a la elevación de la inversión en maquinaria para la industria y equipos de transporte, además de la buena dinámica mostrada por la construcción de viviendas de interés social y la favorable ejecución del programa de inversión pública, especialmente del Gobierno Central. De igual manera, el consumo se ha visto favorecido por la mejora de la actividad económica y las remesas, así como la recuperación del gasto corriente del Gobierno. Por el lado de la oferta, los sectores que han sido favorecidos son pecuario, industria manufacturera, comercio y construcción, principalmente.

El BCN proyecta que el crecimiento del PIB se ubique en el rango 3.5-4.0 por ciento en 2011, con sesgo hacia el límite superior del rango. Por el lado de la demanda, los principales impulsos provendrían del consumo y la inversión pública, así como de las exportaciones. Por el lado de la oferta, los principales impulsos se observarían en pecuario, industria manufacturera, comercio, Construcción y Gobierno General.

Por su parte, la inflación acumulada a mayo 2011 fue 2.9 por ciento, la segunda más baja en Centroamérica y República Dominicana, luego de Costa Rica (2.2%). Esta tasa de inflación contrasta con la observada en El Salvador (5.0%) y República Dominicana (4.8%). Se espera que la tasa de inflación acumulada de la economía nicaragüense se ubique entre 8 y 9 por ciento a finales de 2011.

El empleo INSS, por su parte, mostró un crecimiento de 7 por ciento en el primer cuatrimestre de 2011 (6.1% en el mismo cuatrimestre de 2010). La afiliación fue, en promedio, de 564,089 personas a lo largo de este cuatrimestre.

Este comportamiento fue consistente con el proceso de recuperación que se ha registrado en la economía. Los sectores de mayor dinamismo en la generación de empleo fueron la industria manufacturera, el comercio y, en menor medida, los sectores de la construcción, la actividad agropecuaria y los servicios comunales, sociales y personales.

Por su parte, el salario nominal promedio percibido por los afiliados al INSS reflejó un crecimiento interanual de 8.6 por ciento en el primer cuatrimestre de 2011, acelerándose 0.7 puntos porcentuales con relación al cuatrimestre anterior. De igual manera, la evolución del salario real fue favorable para los afiliados al sistema de seguridad social, al mostrar un incremento de 1.2 por Ciento en términos interanuales.

Salarios de los trabajadores del Gobierno Central y al salario mínimo. Con relación a esto último, en febrero 2011, la Comisión Nacional de Salario Mínimo firmó un acuerdo tripartito de ajuste de 7 por ciento para el primer semestre del año (6% para el segundo semestre) para todas las actividades económicas, con excepción de los trabajadores de Zona Franca, a los cuales se le aplicó un incremento de 8 por ciento en el primer semestre.

El desempeño de las exportaciones del país muestra señales de la recuperación de sus principales socios comerciales, al registrar en el período enero-abril 2011 un monto de 832.8 millones de dólares, mostrando un crecimiento interanual de 33.2 por ciento (US\$625.1 millones de dólares en 2010). Para este mismo período el valor de las exportaciones hacia Estados Unidos se incrementó en 38.7 por ciento, destacándose las ventas de carne, café y oro. En tanto, el crecimiento de las exportaciones hacia Venezuela fue de 22 por ciento, consolidándose como el tercer socio comercial. Sobresale en el período el comportamiento de las exportaciones al mercado canadiense, las cuales crecieron en 160 por ciento, en relación a 2010, debido esencialmente al incremento en las exportaciones de café, oro y plata. Por otra

parte, el valor de las exportaciones hacia la región Centroamérica (US\$151.4 millones) se mantuvo prácticamente invariable en comparación a 2010 (US\$ 150.6 millones). A nivel de sectores, los que más contribuyeron al crecimiento de las exportaciones fueron la manufactura y el agropecuario, los cuales en el Período acumulado generaron 376.6 y 324.0 millones de dólares, respectivamente. En términos interanuales, el sector minero creció en 112 por ciento, con un valor exportado de 105 millones de dólares (US\$49.3 millones en enero-abril 2010), estimulado por la tendencia al alza del precio internacional del oro.

La economía continuó recibiendo importantes recursos provenientes de la cooperación oficial externa, inversión extranjera y remesas familiares, entre otras fuentes, los cuales contribuyeron a preservar la estabilidad económica y financiera, en un contexto de incremento del déficit comercial. Además, estos recursos propiciaron el crecimiento sostenido de la actividad económica, observada en el comportamiento del IMAE, que al mes de abril mostró crecimiento promedio anual de 7.4 por ciento.

Según estimaciones del BCN, la actividad económica medida por el PIB creció, en términos interanuales, 5.3 por ciento en el primer trimestre de 2011 (2.3% en el primer trimestre de 2010). 6 Detrás de este crecimiento se encuentra un aporte significativo tanto de las exportaciones de bienes y servicios como de la absorción, la cual trajo consigo un aumento de las importaciones. Las exportaciones están mostrando tasas de crecimiento positivas debido a la favorable dinámica de la economía mundial, así como, la mejora de los precios de los principales productos de exportación. Por otro lado, la formación bruta de capital fijo creció a tasas interanuales por encima de 20 por ciento a partir del tercer trimestre de 2010, e incluso alcanzando 23.9 por ciento en el primer trimestre de 2011, esto debido a la elevación de la inversión en maquinaria para la industria y equipos de transporte, además de la buena dinámica mostrada por la construcción de viviendas de interés social y la favorable ejecución del programa de inversión pública, especialmente del Gobierno Central. De igual

manera, el consumo mostró una tasa de crecimiento interanual de 4.6 por ciento en el primer trimestre de 2011 (- 3.3% en el primer trimestre de 2010 y 5.4% en el cuarto trimestre de 2010) debido a la mejora de la actividad económica y las remesas, así como, la recuperación del gasto corriente del gobierno. 6 La variación promedio anual del PIB en el primer trimestre del 2011 fue de 5.2 por ciento.

En el primer cuatrimestre de 2011, el empleo formal mostró un crecimiento acelerado de 0.9 puntos porcentuales con relación al primer cuatrimestre de 2010 (7% en el primer cuatrimestre de 2011 y 6.1 en el mismo cuatrimestre de 2010). La afiliación fue, en promedio, de 564,089 personas a lo largo de este cuatrimestre.

Este comportamiento fue consistente con el proceso de recuperación que se ha registrado en la economía. Los sectores de mayor dinamismo en la generación de empleo fueron la industria manufacturera y el comercio y, en menor medida, los sectores de la construcción, agropecuario y servicios comunales, sociales y personales. Es importante mencionar que la industria manufacturera y la construcción han mostrado recuperación, en los registros de empleo formal, a partir del tercer cuatrimestre de 2009, después de tasas negativas de crecimiento. El dinamismo de la actividad industrial estuvo asociado a la generación de empleo en las empresas bajo el régimen de Zona Franca. Al finalizar el primer cuatrimestre del año, en promedio, el nivel de ocupación en Zonas Francas alcanzó 86,249 trabajadores (72,643 en el primer cuatrimestre de 2010). Por su parte, el salario nominal promedio percibido por los afiliados al INSS reflejó un crecimiento interanual de 8.6 por ciento en el primer cuatrimestre de 2011, acelerándose 0.7 puntos porcentuales con relación al cuatrimestre anterior, impulsada por ajustes a los salarios de los trabajadores del Gobierno Central y al salario mínimo. En tanto el salario real fue favorable para los adscritos al sistema de seguridad.

En febrero 2011, la Comisión Nacional de Salario Mínimo firmó un acuerdo tripartito de ajuste para el primer semestre del año, aplicándose un incremento de 7 por ciento para todas las actividades económicas, con excepción de los trabajadores de

Zona Franca. Las organizaciones sindicales y empresariales de Zona Franca consensuaron un incremento de 8 por ciento para 2011, acuerdo que fue avalado por el MITRAB.

En cuanto al sistema financiero, durante el período enero-mayo 2011, el flujo de fuentes de recursos de los bancos totalizó 9,170 millones de córdobas. Estos fondos estuvieron asociados principalmente al aumento de depósitos (C\$7,329 millones), a la disminución de las inversiones domésticas (C\$1,541 millones) y a la disminución de la cartera de crédito (C\$300 millones). Por su parte, dichos recursos fueron destinados al aumento de las inversiones en el exterior (C\$6,892 millones), al aumento de las disponibilidades (C\$1,541 millones), y a la disminución de otros pasivos (C\$483 millones).

El aumento de depósitos fue principalmente en forma de depósitos de ahorro, a diferencia del mismo período del año anterior, donde el incremento fue debido a depósitos a la vista. La disminución de las Inversiones domésticas, consistente con los objetivos de reducción de endeudamiento del Programa Monetario, contrasta con el aumento registrado durante el mismo período de 2010. La disminución de la cartera de crédito en el período enero-mayo 2011 fue menor que la observada en el mismo período del año anterior. El incremento de las disponibilidades fue principalmente producto del aumento de los depósitos de los bancos en el Banco Central; sin embargo, las disponibilidades crecieron menos de lo que crecieron en el mismo período del año anterior, debido a que en este último período, los depósitos en el exterior aumentaron, a diferencia de la reducción observada en enero-mayo 2011.

Por su parte, el Banco Central de Nicaragua (BCN) orientó su política monetaria a mantener un nivel de reservas internacionales que garantizara una cobertura

adecuada de la base monetaria y a suavizar la senda de acumulación, lo cual permitió, en última instancia, fortalecer el régimen cambiario. En efecto, el saldo de Reservas Internacionales Brutas (RIB) fue de 1,680 millones de dólares a mayo 2011, es decir, 2.8 veces la base monetaria (2.7 a diciembre 2010). Por su parte, la mayor recaudación tributaria en conjunto con el alto grado de liquidez de la banca, permitió que el BCN registrara una acumulación de Reservas Internacionales Netas Ajustadas (RINA) de 0.9 millones de dólares a mayo 2011.

III.2. Factores políticos

Los aspectos políticos son elementos claves en el análisis del macro ambiente de una industria ya que ciertas medidas de carácter político pueden tener repercusión directa o indirecta de manera positiva o negativa en la misma.

Históricamente la clase política nicaragüense se ha encargado de generar una percepción negativa a nivel interno y externo, dicha percepción no permite que la inversión fluya hacia nuestro país de una manera tal que logre impactar en los niveles ideales que permitan lograr tasas de crecimiento lo suficientemente altas para generar un verdadero bienestar en la población nicaragüense y principalmente en los más necesitados de nuestro país.

En la actualidad lo que más se cuestiona es la gobernabilidad, un término que es tomado como referencia por los organismos mundiales y por los principales países cooperantes. Este aspecto es una exigencia para garantizar gobiernos democráticos y debemos estar claros que esta es una exigencia de primer orden para seguir cooperando con nuestro país.

El gobierno actual tiene una política que no permite el ingerencismo en ningún tema relacionado con la política interna, y hasta cierto punto abusa del poder controlando todas las instituciones del país y principalmente las instituciones

claves, tales como contraloría, consejo supremo electoral, asamblea nacional, policía nacional, ejército de Nicaragua, corte suprema de Justicia etc.

Ante los ojos del mundo el presidente actual usa un estilo dictatorial para perpetuarse en el poder.

El gobierno actual también ha fomentado hasta cierto punto la cultura de no pago afectando de una manera significativa a la banca y a la economía nacional, porque debemos estar claros que este tipo de acciones generan desconfianza para otorgar nuevos créditos y también los organismos que prestan a la banca nacional se ven obligados a suspender los desembolsos programados, afectando la economía del país en el aspecto económico y en el aspecto de riesgo país.

En los últimos dos años la superintendencia de bancos ha implementado una serie de medidas que han afectado la industria bancaria nicaragüense y principalmente el otorgamiento del crédito de consumo, estas medidas han estado dirigidas a restringir el crédito a este sector ya que se han implementado políticas restrictivas tales como cambios en las normas prudenciales para el otorgamiento de crédito, reduciendo de esta forma el financiamiento, también se han realizado cambios en la calificación de créditos obligando al sistema bancario nicaragüense a reclasificar créditos que han sido reestructurados, se han implementado parámetros que norman la capacidad de endeudamiento del cliente.

Por su parte el Banco Central de Nicaragua ha implementado ciertas medidas tratando de dinamizar el otorgamiento de créditos a los sectores productivos al reducir la tasa del encaje legal esta medida no ha tenido un impacto positivo tal como lo esperaba la institución.

Al analizar todos estos aspectos políticos nos damos cuenta que es necesario un cambio de visión de nuestras autoridades para permitir un mayor flujo de recursos que propicien un ambiente idóneo para la economía y al final ver una mejora en los niveles del empleo, salud, educación reducción en los niveles de pobreza.

III.3. FACTORES CULTURALES

Un elemento importante a considerar en el estudio del análisis macro ambiental de la industria bancaria nicaragüense es el aspecto cultural, nuestra población es una población con poca cultura financiera, lo que incide en algunos casos en toma de decisiones financieras erróneas que al final dificultan honrar los compromisos adquiridos, por tanto las empresas participantes en este industria juegan un papel importante para ser verdaderos asesores de las personas que requieren un servicio financiero y de esta manera contribuir a obtener carteras de créditos con garantía total de la recuperación de la inversión en tiempo y forma.

En el pasado existió una cultura de no pago que poco a poco se ha venido erradicando del país, lo que ha generado confianza en la banca para el otorgamiento de créditos a todos los sectores de la economía, lógicamente con mayor participación en determinados sectores de acuerdo a su estrategia competitiva, el tema de la cultura de no pago no está erradicada en su totalidad ya que últimamente han surgido movimientos que avalan este tipo de comportamientos que afectan la economía del país, este movimiento denominado no pago ha afectado principalmente a la industria micro financiera, aunque debemos reconocer que también ha tenido repercusiones negativas en algunas instituciones bancarias del país principalmente las instituciones bancarias que han estado enfocadas en otorgar financiamiento al sector comercio y a pequeños productores en el interior del país.

Por el nivel de desarrollo de nuestra economía, la mayoría de la población y empresas nicaragüenses hacen uso del sistema financiero para financiar sus necesidades que son de diversas índole, tales como capital de trabajo, inversión fija, consolidaciones de deuda estos a nivel empresarial y en el ámbito personal el financiamiento está dirigido a gastos de educación, salud, gastos personales, viajes, mejora de vivienda, compra de vivienda etc.

III.4. FACTORES DEMOGRAFICOS

Nicaragua es un país con aproximadamente 6 millones de habitantes. Una esperanza de vida promedio de 74.5 años, una tasa de crecimiento poblacional del 1.2% y una tasa de mortalidad infantil de 4.8% muertes por cada mil nacidos vivos. Su fuerza laboral es de 2.6 millones y una tasa de desempleo del 7.8 por ciento, con un porcentaje de población urbana del 58.0%, la tasa de natalidad es de 24.5 por cada mil nacidos.

Fuente: INDE Y CEPAL, anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2010.

Se estima que en 2010, la pobreza general en Nicaragua era del 48.3 por ciento y la pobreza extrema del 17.2 por ciento. Esto implica, que de cada 100 nicaragüenses, 48 estaban en alguna condición de pobreza, en donde su valor de consumo mensual per cápita, era menor de 596.20 córdobas (35.64 dólares) de acuerdo al valor de la línea de pobreza general y 17 pertenecían al grupo de pobreza extrema, donde su valor de consumo mensual por persona era menor que 327.30 córdobas (19.56 dólares) de acuerdo al valor de la línea de pobreza extrema. La pobreza rural sigue siendo más extensa y profunda, que la urbana. Mientras hay un 6.7 por ciento de pobreza extrema y 30.9 por ciento de pobreza general en la población urbana, en la población rural correspondió a 30.5 por ciento y 70.3 por ciento, respectivamente. Las personas que viven en zonas rurales, son casi cinco veces más pobres extremas y dos veces más pobres, que aquellas de las zonas urbanas.

IV. Análisis de la Industria bancaria nicaragüense

IV.1 Caracterización

Una vez abordados todos los temas macroambiental en el que se desarrolla la industria bancaria nicaragüense, analizaremos la propia industria su caracterización y panorama general, así como las fuerzas que mueven la competencia en el sector, para realizar el análisis utilizaremos el modelo de análisis de organización industrial.

En la actualidad, la banca nicaragüense consta de 6 instituciones, dichas instituciones son: BANPRO, BANCENTRO, BAC, BDF, CITIBANK, PROCREDIT, La banca nicaragüense, está altamente concentrada en sectores específicos y también muestra fuertes indicios de una alta segmentación de mercado en un mercado oligopolico.

A continuación realizaré una pequeña caracterización de cada banco:

Banco Citi es una institución enfocada en tarjetas de crédito su mayores ingresos provienen de este rubro ya que el 75.0% de su cartera se encuentra colocada en este producto , Banco de Finanzas está enfocado en crédito de consumo y préstamos de vivienda, Banco Procredit está enfocado en créditos comerciales, Bancentro tiene su mayor enfoque en comercio y vivienda, Banpro está concentrado en comercio, agricultura e industria y Banco de América Central es una de las pocas instituciones que tiene bien diversificada su cartera de crédito, tiene participación importante en industria, comercio, vivienda, créditos personales, tarjetas de crédito, agricultura y ganadería.

IV.1.1 Estructura

En el mercado del sector Industrial Bancario participan 6 empresas que ofrecen el mismo servicio, las cuales segmentan su mercado de acuerdo a las exigencias de cada tipo de clientes, compitiendo en base a calidad, Servicio y precio, estos dos factores conforman la diferenciación del producto, de acuerdo al número de participantes en la Industria podemos concluir que existe demanda para el servicio.

El sistema financiero cerró en el tercer trimestre de 2010, con un total de 288 sucursales y ventanillas, las que disminuyeron en 44 respecto a las existentes en diciembre de 2008, 47 en relación a marzo de 2009, 45 referente a junio de 2009, 43 en cuanto a septiembre de 2009, 45 en proporción a diciembre de 2009, y 33 en cuanto a junio del 2010. De todas las oficinas existentes, el 47.9% se radicaron en Managua.

Al cierre de Diciembre 2008 el Sistema bancario nicaragüense contaba con 7,335 empleados, de los cuales 94 fueron temporales y 7,241 fijos. Al cierre del año 2009 el sistema bancario mostró un incremento en los empleados fijos y temporales mostrando los siguientes datos empleados fijos 7,422 y 119 empleados temporales, para un total de 7,541.00. Al cierre del año 2010 el sistema Bancario mostró una drástica reducción de su fuerza laboral al pasar de 7,541 empleados en 2009 a 6,797 al cierre del año 2010.

Integración: En la Industria no existe integración vertical hacia adelante ni hacia atrás ya que los bancos controlan mediante sus sucursales los puntos de contacto con el cliente en lo relacionado a integración hacia atrás a mi opinión no aplica en la industria bancaria nicaragüense. En el pasado ha existido integración horizontal mediante fusiones bancarias.

Barreras de entrada: En la Industria las barreras de entrada son altas por requisitos de capital y por acceso a los canales de distribución.

IV.1.2 Condiciones básicas:

En este sector Industrial si se diera un aumento en el costo del financiamiento provocaría una disminución de la demanda de este servicio, por tanto puedo determinar que si existe elasticidad precio de la demanda.

En cuanto a los productos sustitutos en este momento realmente no logro visualizar, productos sustitutos para la industria.

Con relación del tipo de mercado al cual se dirigen este es un mercado catalogado como un mercado servicios.

La Materia Prima en este caso los recursos para otorgar financiamiento se da por dos vías, en primer lugar los fondos que son captados del público mediante inversiones en cuantas de ahorro o certificados a plazo y en segundo lugar por fondos de organismos extra regionales, regionales y nacionales, tal es el caso del BCIE, BID INSS etc.

En relación a la tecnología utilizada en la Industria, todos los bancos que compiten cuentan con tecnología moderna que les permite, brindar un servicio de calidad a sus clientes, sin embargo existen algunos bancos dentro de la industria que tienen leves ventajas competitivas con respecto al resto de la industria, estas ventajas están relacionadas a una mejor utilización de su plataforma tecnológica que les permite tener una mejor comunicación con sus clientes, uno de estos bancos es el Banco de América Central.

IV.1.3 Conducta

La estrategia de precio que utilizan los bancos son basados en la demanda del mercado y su estructura de costos, las tasas de interés, comisiones y gastos son similares en todos los bancos, la estrategia de producción en este caso el servicio son similares una persona se encarga de ofrecer el crédito, una vez el cliente acepta la oferta presenta los requisitos a la persona que lo atendió, el ejecutivo recepciona los documentos realiza un pre análisis y procede enviar el caso a análisis crediticio quien se encarga de validar y verificar la información para luego aprobar, una vez aprobado se procede a enviar a operaciones para luego notificar al cliente que se presente a firmar los documentos legales del crédito.

Estrategia de promoción, En la Industria bancaria nicaragüense se utilizan varios métodos para mercadear el servicio entre ellos tenemos, publicidad en medios escritos y radiales, publicidad en rótulos de carretera, mercadeo directo a clientes mediante llamadas telefónicas, mercadeo en los puestos de venta y también mercadeo en ferias que se organizan frecuentemente.

Las estrategias promocionales se basan en ofrecer condiciones más bajas en tasa y comisiones por desembolso y últimamente se está ofreciendo un plus al cliente mediante alianzas estratégicas con empresas líderes de telefonía celular.

IV.1.4 Ejecutoria:

Actualmente en la industria bancaria, existe una aceptable asignación de los recursos. El avance tecnológico, permitirá a la industria seguir compitiendo con éxito. La industria bancaria a pesar de la situación actual tiene una rentabilidad aceptable, la calidad del servicio está en constante mejora y este elemento le permitirá seguir compitiendo. Es muy probable que el empleo se vea un poco afectado por los efectos de la crisis actual.

Finalmente, a partir del primero de enero de 2011 el BCN adoptó y entraron en vigencia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como guía contable para la preparación y presentación de los estados financieros.

Otra fuente de recurso fue la cartera neta de crédito, totalizando una disminución de 299.6 millones de córdobas durante enero-mayo 2011, contracción menor respecto a la observada entre enero-mayo 2010 (C\$1,416.8 millones). La recuperación de la cartera neta de créditos observada es resultado de la menor contracción de los créditos vigentes, mismos que disminuyeron 1,323.1 millones de córdobas entre los meses de enero-mayo 2010. Respecto a la entrega neta de crédito por sector, la caída se concentra en los sectores de tarjetas de crédito y agropecuario (C\$1,602.2 millones y C\$858.4 millones, respectivamente). Entre los meses de enero y mayo 2010, estos sectores también registraron las mayores caídas totalizando 898.8 millones y 1,019.4 millones de córdobas, respectivamente.

El principal uso de la banca corresponde al aumento de las inversiones por el equivalente a 5,350.7 millones de córdobas, incremento un poco menor al Registrado en el mismo período de 2010 (C\$5,462.5 millones). El incremento de dichas inversiones es resultado principalmente del aumento de las inversiones en el exterior en 6,891.9 millones de córdobas, incremento mayor al registrado durante el mismo período de 2010 (C\$759 millones). Por su parte, las

Inversiones domésticas disminuyeron en 1,541 millones de córdobas, contrastando con el aumento registrado durante enero-mayo 2010

En términos de rentabilidad, el ROA del SFN finalizó en 0.89 por ciento en mayo 2011, representando un aumento respecto a mayo 2010 (0.39%). En términos promedios, el ROA registró 0.97 por ciento entre enero-mayo 2011, indicando un aumento respecto a enero-mayo 2010 (0.32%). Asimismo, el porcentaje de la cartera en riesgo en relación a la cartera de créditos total registró 7.89 por ciento en mayo 2011, representando una caída de la cartera en riesgo respecto a mayo 2010 (11.43%).

Respecto al valor del dinero, la tasa pasiva promedio del sistema se ubicó en 2.6 por ciento en mayo 2011 (3.7% al cierre de mayo 2010), disminuyendo en todos los plazos, principalmente en los plazos de 3 y 9 meses en 245 y 139 puntos base, respectivamente. En relación a la tasa activa, ésta finalizó en 25.7 por ciento, 266.4 puntos base por debajo de la tasa de cierre de mayo 2010. La disminución de la tasa de interés activa responde a un efecto de recomposición de sectores, dado que la concentración de tarjetas de crédito se ubicó en 38.71 por ciento (43.6% al cierre de mayo 2010).

Estos movimientos dieron como resultado una disminución en el margen de intermediación, el cual se ubicó en 23.2 por ciento (23.6% en mayo 2010). Por su parte, la tasa de interés activa implícita real del SFN se ubicó en 15.6 por ciento en mayo 2011, representando una caída respecto a mayo 2010 (19.2%). Esta caída de la tasa activa implícita se debe principalmente a la alta liquidez en un contexto de poco dinamismo del crédito.

Al cierre de septiembre de 2010, los activos totales del SFN ascendieron a C\$88,756.8 millones, registrando un aumento de C\$11,707.5 millones, el 15.2% con respecto a los activos totales por C\$77,049.3 millones que había al cierre de septiembre de 2009.

El mayor incremento de los activos correspondió a las inversiones en valores con C\$7,700.8 millones (68.4%) seguido de las disponibilidades por C\$5,956.4 millones (28.9%). En términos de dólares, se observa que en el mismo período evaluado los activos crecieron en US\$363.4 millones (9.7%), debido a menores saldos de créditos derivado, entre otros aspectos, de las variaciones en el tipo de cambio.

Por su parte, los pasivos ascendieron a C\$80,367.5 millones, registrando un aumento de C\$11,194.7 millones, el 16.2% respecto a los pasivos que habían en septiembre de 2009, originado por el crecimiento en las Obligaciones con el Público por C\$14,122.5 millones (25.9%). A su vez, los depósitos del público que ascendieron a C\$67,617.2 millones, registraron un incremento de C\$13,976.7 millones (26.1%) respecto al saldo reflejado en septiembre de 2009. Los depósitos del público financian en un 100% las colocaciones de créditos.

La cartera de crédito registró un incremento de C\$354.4 millones (0.8%). En términos de dólares, se registró para el mismo periodo evaluado un decremento en la cartera de crédito por US\$81.9 millones (4.0%) respecto a septiembre del 2009 por US\$2,063.3, asimismo, se observó una reclasificación contable en los saldos de cartera de crédito, emigrándose principalmente a situación reestructurada producto de una política flexible adoptada por las instituciones financieras en una coyuntura de crisis financiera mundial, esta situación, implicó además, un incremento en los bienes adjudicados por C\$33.1 millones (11.3%) respecto a septiembre del 2009 por C\$292.1 millones.

Por destino económico, se observa que la cartera se concentra en un 59.5% en la actividad comercial, el 24,5% en consumo y el 16.0% como hipotecaria. Sin embargo, la cartera de consumo (Créditos personales, créditos de tarjetas de crédito y extra financiamientos), registró una disminución de C\$1,170.2 millones, un 10.0% del saldo que había en septiembre de 2009. Por su parte, la

cartera comercial registró un crecimiento en C\$1,504.0 millones, un 6.3% del saldo reportado a septiembre de 2009, mientras que la cartera hipotecaria reflejó un incremento de C\$242.1 millones, el 3.7% en relación septiembre de 2009.

A septiembre de 2010, el SFN se encuentra adecuadamente capitalizado, reflejando un índice de adecuación de capital del 17.2%, siendo el mínimo requerido del 10%. Este nivel de capitalización le permite a la banca nicaragüense, tener capacidad para incrementar sus activos de riesgo en el orden de C\$36,848.6 millones, superior en C\$2,981.1 millones a la reflejada en septiembre de 2009 por C\$35,341.2 millones. Asimismo, el SFN cuenta con suficiencia patrimonial que le permite cubrir sus activos inmovilizados hasta en 209.2%, por consiguiente no existen recursos captados de acreedores financieros (depositantes y otros acreedores) que pudieran estar siendo utilizados para financiar estos activos.

Los créditos clasificados en la categoría de riesgo: "A" disminuyeron su participación al pasar de 85.2% a 84.1% y "B" en 1.2% al pasar de 7.2% a 6.0%, incrementándose la participación de los créditos clasificados en las categorías: "C" en 0.7%, "D" en 0.8%, y "E" en 0.9%, para un total de un 2.4% respecto a septiembre del 2009. Esta situación, implicó una mayor constitución de provisiones por la desmejora y por la exigencia de la norma de riesgo crediticio vigente a la fecha.

El índice de mora fue de 2.5% a septiembre de 2010, superior al reflejado a septiembre de 2009 de 3.5%. Este índice, sería superior de no considerarse los efectos de las renegociaciones de cartera que están efectuando las instituciones financieras supervisadas. A su vez, se observa que el índice de cartera en riesgo a nivel de SFN, se disminuyó en 0.7% al pasar de 9.8% a septiembre de 2009 a 9.1% a septiembre de 2010; situación que prevaleció en

la mayoría de las entidades. No obstante, el nivel de cobertura de las provisiones sobre la cartera bruta representa el 4.4%, índice superior al nivel de mora reflejado, mientras que el nivel de cobertura de provisiones sobre la cartera improductiva fue del 177.7%.

El SFN presentó un nivel de rentabilidad sobre activos totales (ROA) de 0.9%, que ha venido incrementándose considerablemente a lo largo del período interanual evaluado, (a septiembre/09 era de 0.9%) después de haber mostrado una tendencia a la baja. Este incremento está influenciado por menores niveles de provisiones y gastos administrativos respecto a lo observado en septiembre de 2009. El aumento del ROA ha tenido efecto en la rentabilidad patrimonial (ROE), que a septiembre de 2010 fue de 9.1%, nivel que incrementó en 1.0% respecto a septiembre de 2009 de 8.1%.

A septiembre de 2010, el sistema financiero registró un saldo de disponibilidades por C\$26,561.4 millones, en tanto que, los depósitos del público ascendieron a C\$67,617.2 millones; determinándose una relación de liquidez del 39.3%. Este indicador de liquidez, ha reflejado una tendencia creciente en lo que va del período 2009 y 2010.

El SFN presentó un nivel de rentabilidad sobre activos totales (ROA) de 0.9%, que ha venido incrementándose considerablemente a lo largo del período interanual evaluado, (a septiembre/09 era de 0.5%) después de haber mostrado una tendencia a la baja. Este incremento está influenciado por menores niveles de provisiones y gastos administrativos respecto a lo observado en septiembre de 2009. El aumento del ROA ha tenido efecto en la rentabilidad patrimonial (ROE), que a septiembre de 2010 fue de 9.1%, nivel que incrementó en 1.0% respecto a septiembre de 2009 de 8.1%.

En el siguiente cuadro se muestran algunos de los indicadores más importantes del sector bancario nicaragüense, observamos como los rendimientos sobre

activos y sobre el patrimonio han disminuido de una forma significativa en comparación al 2008 esto explicado hasta cierto punto por un menor margen financiero y producto del incremento en gasto de provisiones, en el 2010 se muestra una mejoría por una disminución del gesto de provisiones. La cartera de crédito ha disminuido en comparación a la cartera del año 2008, producto de una disminución en la colocación de créditos, este aspecto ha generado una disminución de los saldos de cartera, cabe mencionar que al comparar los saldos de cartera del año 2009 vrs 2010, se observa un comportamiento estable. Los saldos de la cartera de depósitos del sistema bancario se han venido incrementando de forma sostenida, este comportamiento demuestra la confianza del público en el sistema bancario. Los activos y pasivos totales también se han incrementando de forma sistemática en los últimos años.

Tabla IV.1 (Cifras expresadas miles)

Indicadores financieros del sistema Bancario de Nicaragua 2008-2010			
Indicadores	2008	2009	2010
ROA	1.80%	0.5%	0.90%
ROE	18.00%	8.10%	4.70%
Cartera de crédito	C\$ 46,281.10	C\$ 42,475.40	C\$ 42,829.80
Cartera de depósitos	C\$ 48,766.00	C\$ 56,489.00	C\$ 67,617.20
Liquidez	C\$ 15,229.40	C\$ 23,529.90	C\$ 26,561.40
Activos	C\$ 71,791.10	C\$ 77,049.30	C\$ 88,756.68
Pasivos	C\$ 64,192.20	C\$ 69,172.80	C\$ 80,367.50

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la SIBOIF

El comportamiento de la cartera de crédito según clasificación de riesgo periodo 2008-2010 y primer semestre del año 2011, a nivel general podemos decir que se muestra un deterioro de la cartera al día al comparar los resultados obtenidos en 2011, 2010 y 2009 versus los resultados obtenidos en el año 2008, los rangos en clasificación B, C, D y E podríamos decir que se encuentran en un comportamiento estable.

A nivel de bancos se observa un deterioro de la cartera de Banpro, Bancentro y Procredit, BAC y BDF muestran un comportamiento estable en el periodo evaluado, Citi ha mostrado mejoría en la clasificación de su cartera de crédito.

IV.2 ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA BANCARIA NICARAGUENSE

Esta metodología fue desarrollada por Michel Porter y estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos entre sí, con la intención de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores tales como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Todos estos factores nos permiten determinar el grado de la intensidad de las variables competitivas de la industria, representadas en precio, calidad del producto, servicio e innovación, en algunas industrias el factor del dominante puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerza competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractivas es la industria en términos de rendimientos y determinar si la ganancia de la industria queda en manos de la clientes, proveedores o la industria. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en la industria es diferente, el modelo de Portes nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de las fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

A continuación describiré el comportamiento de cada una de las fuerzas competitivas: La amenaza de nuevos ingresos, a competir en la industria bancaria nicaragüense concluyo que es media baja por lo siguiente: Existen altos requisitos de capital, los niveles de crecimiento del sector son bajos, lo que a la vista de cualquier inversionista nos es atractivo, los canales de distribución se puede decir que son accesibles mostrando una amenaza media baja, no existe una diferenciación del producto que neutralice la entrada nuevos competidores lo que se traduce en una amenaza media. El aspecto clave es el poco atractivo que muestra la industria en estos momentos.

La rivalidad entre los competidores es alta, los competidores que existen son equilibrados en recursos, utilizan estrategias similares para conservar o mejorar su participación de mercado, existe un crecimiento lento del sector industrial lo que genera una alta rivalidad entre los bancos para conquistar el mercado disponible, en la industria existen altos costos fijos, al no existir una diferenciación claramente percibida por el cliente prácticamente todos los bancos tienen igualdad de oportunidades para conquistar a un cliente prospecto.

Según mi análisis el poder de los proveedores es medio ya que en la actualidad los bancos están con exceso de liquidez y una estructura de fondos del 80.0% fondos captados del público a tasas bajas donde los clientes no tienen mucha capacidad negociadora y el 20.0% proviene de fuentes externas tales como líneas de crédito del BCIE, Banco Interamericano de desarrollo etc.

El poder de negociación de los compradores en nuestro caso los clientes el poder de negociación es bajo, ya que no tienen capacidad de negociación, frente a las instituciones bancarias.

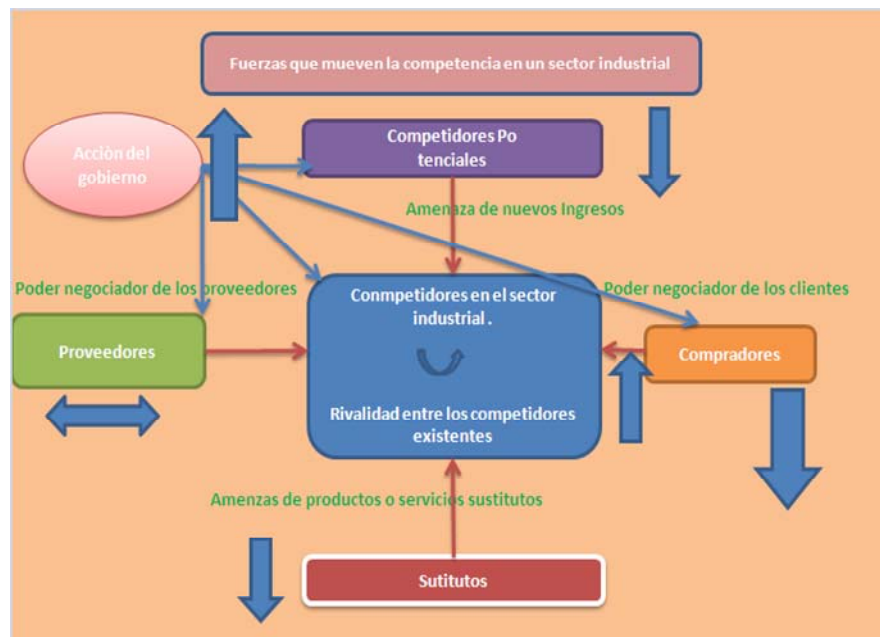
Productos sustitutos no se visualizan en este momento por tanto la amenaza es baja.

La acción del gobierno incide de una manera media alta en el sector, ya que tiene la capacidad de incidir en la industria por medio de la superintendencia de bancos y por medio del banco central de Nicaragua.

Después de haber analizado cada una de las fuerzas competitivas del sector industrial, donde se analizó la amenaza de nuevos ingresos, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenazas de productos sustitutos y la acción del gobierno, puedo concluir que la rentabilidad es media alta y queda en la industria en su mayor proporción.

Esquema de análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector de la industria bancaria nicaragüense.

Figura IV.1

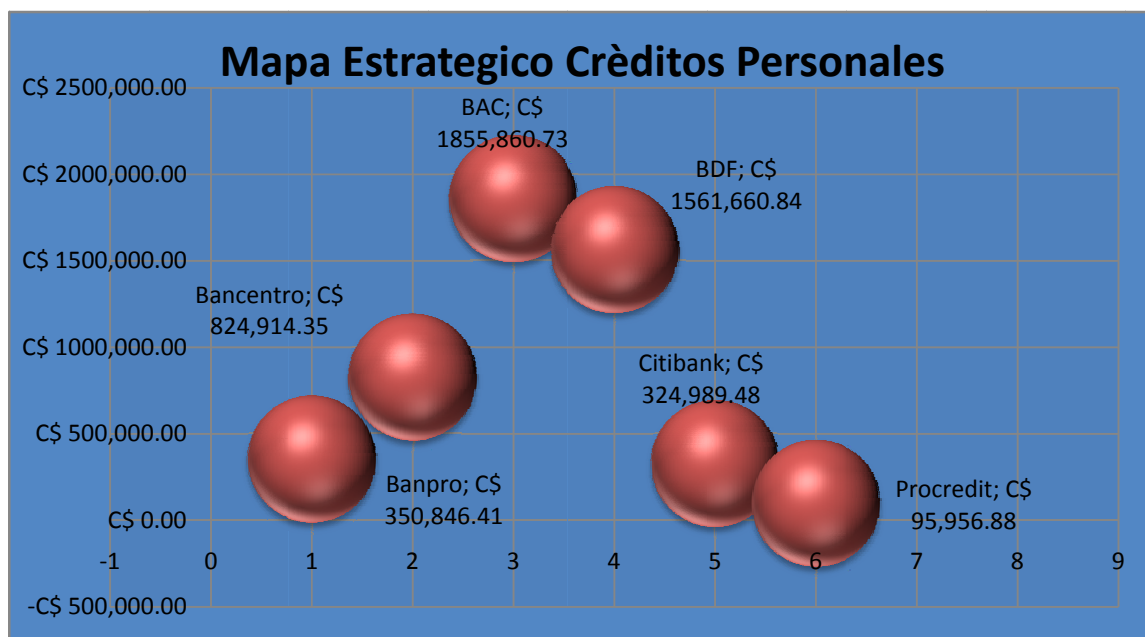


Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado el análisis de cada una de las fuerzas que intervienen en la industria bancaria nicaragüense puedo concluir que la rentabilidad es media alta y queda en mayor proporción en la industria.

Mapa estratégico de crédito de consumo en el sistema financiero de Nicaragua.

Figura: IV.2



La figura muestra la ubicación de banco de finanzas en el mapa estratégico de crédito De consumo, en este figura se muestra claramente, la participación de mercado que Tiene BDF, en comparación con los demás bancos de la industria, banco de finanzas En la actualidad ocupa el segundo lugar en participación de mercado.

V. ANALISIS INTERNO DE BANCO DE FINANZAS Y GERENCIA DE PRESTAMOS DE CONSUMO

V.1. Antecedentes:

Banco de Finanzas, fue fundado el 15 de Junio de 1993, en la actualidad el socio mayoritario es el Grupo ASSA de Panamá, grupo empresarial con una amplia experiencia en el sector financiero y negocios de seguros en la región. El Grupo ASSA había iniciado su relaciones con BDF en Junio del 2004, cuando decidieron Invertir en el Banco y adquirieron el 21 % de sus acciones. Antes de Invertir en BDF, lo habían hecho en Metropolitana de Seguros, empresa en la que hoy también tiene una participación mayoritaria. El grupo Assa tiene su origen en tres compañías de seguro que se unieron para iniciar ASSA compañía de seguros, con fuerte presencia en el mundo de las finanzas en Panamá y en la región centroamericana, lo que incluye una participación importante en el Banco continental de Panamá y en la hipotecaria esta última una financiera hipotecaria que también opera en el Salvador. Banco de Finanzas es una empresa que compete en la industria de las finanzas en Nicaragua, actualmente cuenta con una red de 30 sucursales, en todo el territorio nacional. Cuenta con 800 empleados. Y su enfoque está dirigido a las personas y familias ya que estas ocupan un lugar preferencial así nació y se ha consolidado con el tiempo, es por eso que una de sus principales características es la accesibilidad. En accesibilidad y atención a las personas, BDF ostenta un importante liderazgo. Una de las principales fortalezas de BDF es que ofrece a sus clientes un conjunto de productos financieros para atender cada una de sus principales necesidades. Banco de finanzas desde sus inicios tiene como estrategia en la colocación de créditos en el segmento de crédito de consumo incentivado por un mercado virgen en ese momento y por las altas tasas de rentabilidad, hoy por hoy banco de finanzas está posicionado en la

población nicaragüense como un banco líder en la colocación de créditos de consumo.

V.2. DESEMPEÑO PERIODO 2007-2010

El periodo 2007-2010 ha sido el peor de la industria bancaria nicaragüense y BDF no escapa a esta tendencia, a pesar que los activos se han incrementado de forma significativa en relación al año 2006, las provisiones por cartera de crédito deteriorada ha sido uno de los factores que más ha incidido en el deterioro de la rentabilidad, también de forma significativa la disminución de los ingresos financieros y no financieros, otro elemento a considerar es el alto gasto administrativo.

La cartera de crédito se ha incrementado en un 25.0% aproximadamente en comparación al cierre del año 2006, aunque a partir del año 2007 el crecimiento ha sido mínimo producto de los efectos de la crisis económica mundial.

Tabla V.2

Desempeño de la cartera de crédito Banco de Finanzas 2006-2011			
2006	3834200	794,200	20.71%
2007	4481960	647760	14.45%
2008	4886526	404566	8.28%
2009	4768891	-117635	-2.47%
2010	5189984	421093	8.11%
2011	5558075	368091	6.62%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la SIBOIF.

Banco de finanzas ha seguido colocando créditos en los sectores que siempre ha atendido tal es el caso del crédito hipotecario y el crédito de consumo, pero iniciando una nueva etapa en la colocación de créditos corporativos en el área comercial, agrícola y ganadera planteándose como estrategia de crecimiento para los próximos años y lograr una mejor mezcla de participación en sus productos.

En los últimos años la cartera de crédito se ha mantenido estable a excepción del año 2009 donde se presentó un deterioro de la cartera de crédito obligando al banco a realizar mayores provisiones por riesgo crediticio al cierre de Mayo 2009, Banco de Finanzas ocupa el primer lugar en calidad de cartera.

Tabla V.3

Clasificación de la cartera de crédito de BDF 2008-2011							
Cartera 2008	BDF	Cartera 2009	BDF	Cartera 2010	BDF	Cartera 2011	BDF
A	91.64	A	89.66	A	91.73	A	93.76
B	3.92	B	3.86	B	2.62	B	2.36
C	2.03	C	2.72	C	2.23	C	1.37
D	1.96	D	2.76	D	2.35	D	1.43
E	0.45	E	1.00	E	1.07	E	1.09

Fuente: Elaboración Propia

Las fuentes de financiamiento de BDF, se centran principalmente en la captación de fondos del público con una alta participación de personas naturales y como segunda fuente tenemos fondos otorgados por organismos internacionales tales como el BCI, Banco Interamericano de desarrollo, IFC y el INSS. La composición de la cartera de depósitos está en un 80.0% fondos captados del público y un 20.0% de organismos nacionales e internacionales.

Los últimos años BDF, ha gozado al igual que el sistema de una liquidez considerable que le permite hasta cierto punto tranquilidad financiera presenta disponibilidad sobre captaciones del público de 21.57% en 2008, 35.90 en 2009, 28.60 en 2010 y al cierre del primer semestre este indicado presenta un 33.33%, cabe mencionar que en este periodo los principales indicadores han mostrado un deterioro significativo uno de ellos y el más importante ha sido el deterioro en la utilidad neta la que se ha visto disminuida de forma significativa el ingreso y el gasto financiero han disminuido en los últimos años pero no en la misma proporción el ingreso financiero ha disminuido más que el gasto financiero reduciendo el margen financiero de banco de finanzas.

La cartera de crédito ha mantenido su composición logrando liderazgo en créditos de vivienda y una importante participación en créditos personales.

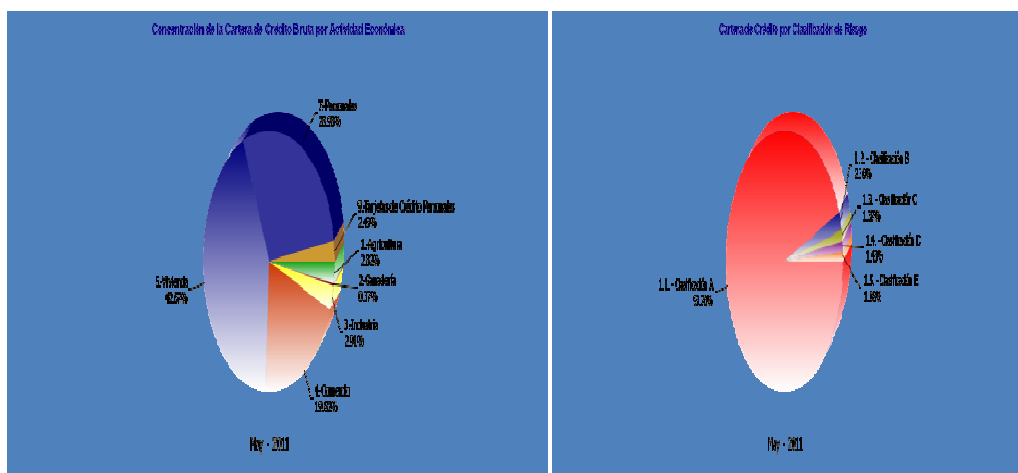
V.4. SITUACIÓN ACTUAL

Al Diciembre del 2010 y observando los datos del primer semestre del 2011, observamos que Banco de Finanzas tiene un mejor desempeño que los años previos estos han sido elementos alentadores para los directivos y empleados en general, ya que se ha cumplido con las metas planteadas a inicio del año 2011, metas que al iniciar el año se veían casi imposibles de alcanzar a la fecha se observa un sobre cumplimiento en los principales indicadores, al cierre de año los activos del banco ascendían a C\$ 8,836.00 millones de los cuales aproximadamente el 60.0% corresponden a la cartera de crédito, el 25.0% a disponibilidades y el 14.0% a inversiones. El banco al cierre del 2010, presenta una participación en la cartera de crédito del sistema del 12.50% y un 9.57% de las captaciones.

La cartera de crédito se ha mejorado de forma significativa ya que el 93.76% de la cartera se encuentra en clasificación A, siendo una de las mejores del sistema financiero nacional, la cartera de crédito prácticamente ha mantenido su composición logrando leves cambios pero no de forma significativa que muestren una composición diferente a la observada en los últimos años.

Figura V.3

Figura V.4



Fuente: SIBOIF

Fuente: SIBOIF

V.5. ANALISIS ORGANIZACIONAL BDF

La empresa ha venido trabajando en la implantación de un sistema de gestión de calidad. Existe un compromiso por parte del personal, tanto de la alta gerencia así como de los niveles medios y operarios, permitiendo de esta manera una integración y trabajo en equipo que cada vez es mayor, para lograr el aseguramiento de la calidad con participación total de las diferentes áreas de la empresa.

Como parte de su cultura y valores, la empresa incursiona en planes de adiestramiento donde está presente el concepto de calidad y productividad. Otro aspecto importante, lo podemos referir al esfuerzo en conjunto que se efectúa con miras a solventar la situación referente a la conservación del ambiente, aspecto éste considerado como parte de su cultura como una mejora continua para una mejor calidad de vida, correspondiéndose con una responsabilidad social de la empresa.

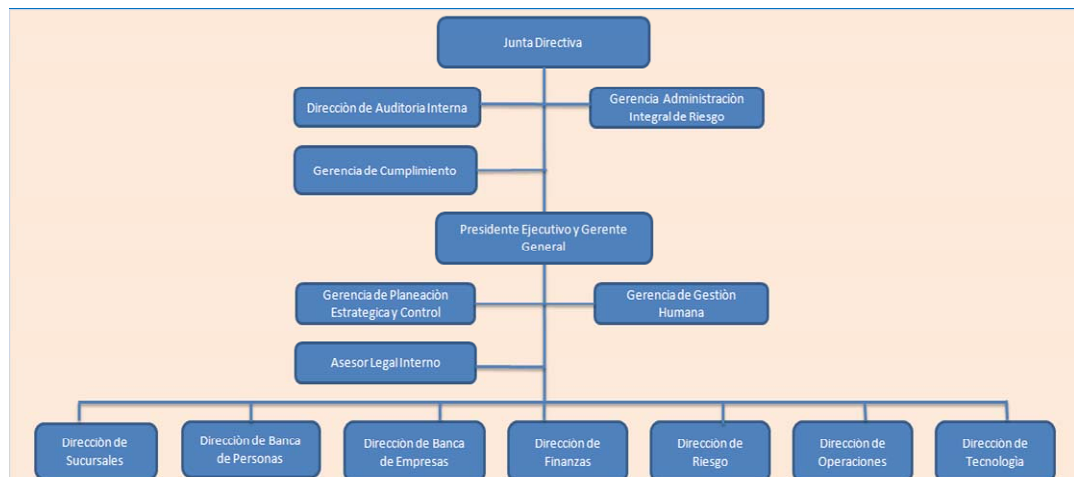
Dentro de la organización, algunas de las características más importantes son las siguientes: los empleados tienen propensión a la toma de decisiones, con riesgos comedidos según los propósitos y planes de cada unidad dando alta connotación al riesgo. Una alta orientación a la evaluación de los resultados es

considerada a nivel general, con la medición de los indicadores por áreas, donde se hace énfasis en las técnicas y procesos utilizados para el logro de los resultados. El personal se encuentra altamente motivado por la forma en que se lleva adelante la gestión conjuntamente con sus indicadores y correspondientes correcciones en un clima donde reina la armonía, el trabajo en equipo y el compañerismo, permitiendo la formación de equipos eficientes de trabajo para la detección de mejoras y su implantación.

Al revisar la estructura organizativa presentada por la empresa, se evidencia un tipo de organización conformada con las unidades funcionales tradicionales. La institución presenta una estructura de arriba hacia abajo.

Figura V.6

Organigrama BDF



Fuente: Elaboración Propia

VISIÓN

Ser el banco preferido de los nicaragüenses, por ofrecer el mejor servicio, contribuyendo al desarrollo de sus clientes y de la comunidad.

MISIÓN

Ser el banco líder de la industria, ofreciendo productos bancarios ajustados a las necesidades de los Nicaragüenses con procesos rápidos y ágiles apoyados en una excelente tecnología, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes, nuestros colaboradores y de nuestra comunidad.

VALORES

Compromiso, Cercanía, Calidad, Eficiencia, Flexibilidad.

ANALISIS ESTRUCTURAL DE BANCO DE FINANZAS

Como se puede observar en el organigrama BDF está conformado de la siguiente manera:

Junta directiva que está integrada por los socios de la empresa, su misión es valar por los intereses de la institución existen reuniones mensuales donde se analiza el comportamiento mensual.

Gerencia de cumplimiento: Encargada de velar por la correcta aplicación de las políticas de prevención de lavado de dinero.

Gerencia de administración integral de riesgo: Esta aérea es la encargada de valar por los activos del banco, generar reportes de la cartera a la superintendencia de bancos.

Auditoría Interna, es el aérea encargada de velar por la correcta aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la institución.

Gerencia general y presidencia ejecutiva: Son los encargados directos de la aplicación de la estrategia a nivel general así como los encargados de la representación directa del BDF.

Gerencia de planificación estratégica y control: Área encargada de realizar la planificación estratégica y el seguimiento a la misma, mediante el permanente monitoreo de los indicadores del banco y los indicadores del sistema financiero.

Gerencia de gestión Humana, área encargada de reclutamiento de personal, capacitación, promociones, incentivos.

Asesoría interna: Área encargada de brindar soporte legal a todas las áreas del banco.

Dirección de sucursales y canales. Área encargada de velar por el buen funcionamiento de las sucursales y los canales electrónicos de la institución.

Banca de personas: Dirección encargada de implementación de estrategia para los productos existentes, está conformada por una gerencia de créditos personales, gerencia de créditos de vivienda, gerencia de créditos Pymes, gerencia de mercadeo y gerencia de productos pasivos.

Dirección de banca de empresas: Es la encargada de implementar la estrategia de colocación de créditos a nivel corporativo.

Dirección de Finanzas: Área encargada de velar por las finanzas de la institución, constantemente está monitoreando el nivel de liquidez para realizar las acciones necesarias que permiten obtener la mayor rentabilidad de los recursos.

Dirección de riesgo: El área de riesgo es la encargada de aprobación de las solicitudes de crédito aplicando la normativa vigente autorizada por la superintendencia de bancos de Nicaragua, están a nivel centralizado operando desde Managua.

Dirección de operaciones: Área encargada de brindar apoyo operacional y logístico a todas las áreas del banco.

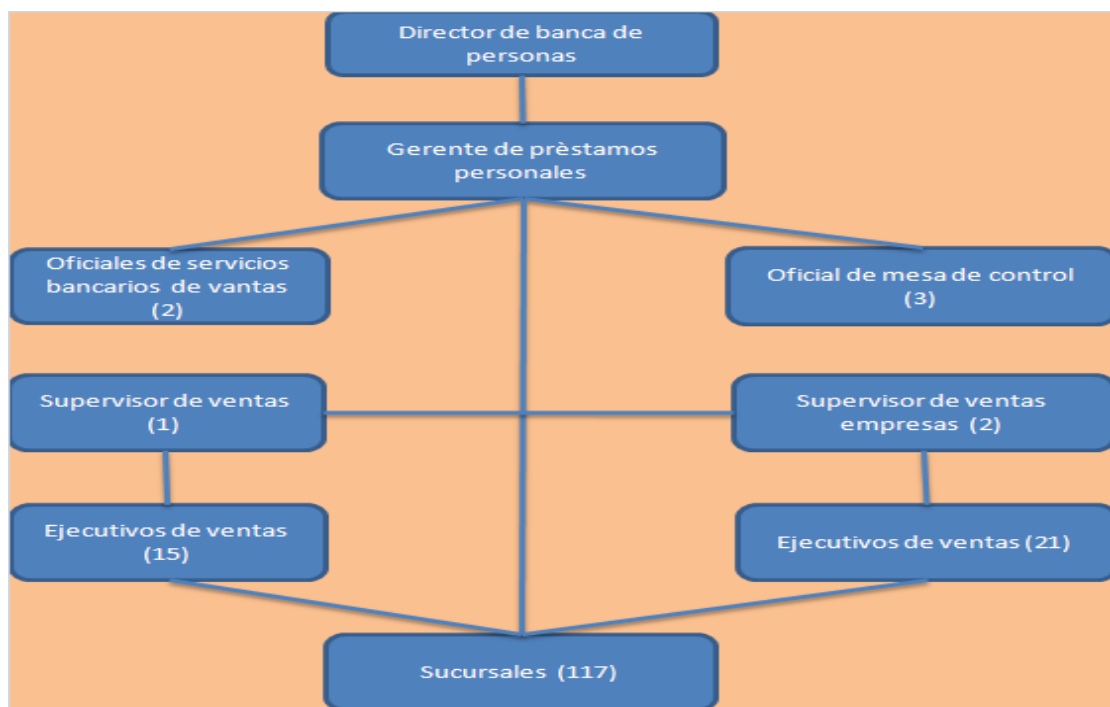
Dirección de Tecnología: Es el área encargada de brindar soporte a nivel de sistema a todo el banco, velando por garantizar un servicio sin interrupción.

A nivel de la gerencia de crédito de consumo:

Está conformada por el director de banca de personas como máxima figura en el organigrama, un gerente de préstamos personales quien es el encargado de implementar la estrategia y acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas por la dirección, cuenta con dos oficiales de servicios bancarios que se encargan de la atención al cliente para abrir cuentas brindar soporte directamente al área de ventas, 3 oficiales de mesa de control quienes son los encargados de ingresar las solicitudes prospectadas por los ejecutivos de venta, existen dos supervisores de venta que son los encargados de coordinar el cumplimiento de las metas a nivel del área, también existen 15 ejecutivos de ventas que se encargan de realizar ventas telefónicas a clientes actuales y nuevos, existen el área de ventas a empresas conformada por 21 ejecutivos, estos se encargan de gestionar ventas con las empresas que en la actualidad se tiene convenios para otorgar financiamiento a los empleados y también buscan nuevas empresas para afiliarla al programa, finalmente esta área de sucursales que también tiene una participación importante en el cumplimiento de las metas de crédito personal.

ORGANIFRAMA GERENCIA DE PRESTAMOS DE CONSUMO

Figura V.7



Fuente: Elaboración Propia

La cadena de valor del crédito de consumo inicia con el proceso de prospectarían del cliente, este proceso se realiza de manera directa realizando actividades masivas como ferias para lograr captar clientes para el otorgamiento de créditos, una vez obtenido la información por parte del cliente se procede a un proceso de pre análisis por parte del personal de negocios, si el clienta ha cumplido con los requisitos de acuerdo a la política de crédito vigente, se procede a ingresar la solicitud en sistema para ser enviada al área de riesgo crediticio quienes son los encargados de validar y aprobar o rechazar de acuerdo al cumplimiento de las políticas internas vigentes, si el crédito es aprobado es rechazado se procede a devolver la solicitud al área de negocios quien notifica al cliente que sus solicitud ha sido rechazada, en caso de ser devuelto el caso para solicitar un documento adicional igualmente el personal de negocios deberá notificar al cliente para solicitarle la información requerida por el área de crédito, en caso de ser aprobada la solicita el trámite es enviado vía electrónica al área de operaciones área encargada de validar y aplicar lo recomendado por el área de crédito, el oficial de operaciones de desembolso

En el subsistema físico encontramos la apertura de sus distintas sucursales a las 8:00 de la mañana para brindar los distintos servicios financieros que esta institución ofrece ya sean cuentas de ahorro, planes de financiamiento para casas, vehículos, negocios, créditos hipotecarios, certificados a plazo, tarjetas de crédito, transacciones de mesa de cambio, transferencias al extranjero y locales entre otros servicios financieros, es decir, aquí encontramos a toda la parte operativa del banco los cuales buscan explotar al máximo sus recursos financieros con el fin de hacer crecer la cartera de dicha organización.

Mientras que en el segundo subsistema encontramos a los dirigentes de logística cuya función está en la creación de nuevos planes o estrategias ya sean de corto plazo como de largo plazo cuyo propósito es optimizar el funcionamiento y la gama de servicios que dicha organización ofrece y tomar decisiones en base a mis propósitos de una manera sincronizada con mi primer subsistema ya que estos dos subsistemas por muy autónomos que sean son muy dependientes, tanto el uno como el otro.

Todo este sistema de dirección es empleado en la organización con el fin de que me permita alcanzar un mejor sistema en la toma de decisiones lo que me servirá de motor para alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización.

El sistema de dirección del BDF comenzó con un sistema de segunda generación el cual se basaba en instrumentos cuantitativos de planificación de largo plazo, es decir, utilizaban herramientas de previsión sofisticadas como por ejemplo modelos de regresión y simulación, en un intento por observar el impacto futuro de las decisiones adoptadas y los cambios de variables económicas, políticas y sociales del entorno, por ejemplo el BDF realizaba trimestralmente proyecciones de las colocaciones de dinero en los diversos productos financieros que estos ofrecían, ya sea en tarjetas de crédito, financiamiento de viviendas, estos con el propósito de conocer si realmente estaban cumpliendo con las metas propuestas por dicha institución, el objetivo de utilizar estos instrumentos cuantitativos de largo plazo era el de mejorar el

proceso de decisión estratégica, ya que obliga a la dirección al análisis de las implicaciones de largo plazo de sus decisiones y al impacto de las variaciones del entorno.

Este sistema de segunda generación dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización. Aún hoy en día muchos creen en el Poder del Dinero para llevar adelante una gestión.

Pero este enfoque basado en el orden en el manejo de los recursos, no garantizaba que estuviéramos gastando nuestros recursos en lo que hay que gastarlos, solamente ordenábamos nuestro gasto, pero no se determinaba si el mismo garantizaba el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que estos no estaban determinados de manera global, sino en términos de objetivos individuales de cada organización o departamento.

El paradigma bajo el cual estuvo involucrado durante esta generación fue el de Formulación de Políticas esto es debido a que la empresa se centro en el desarrollo reactivo de políticas funcionales para la organización, ya que el entorno no presentaba cambios complejos sino más bien fenómenos manejables y de poca complejidad

Este sistema de segunda generación tuvo que ser cambiado por la alta gerencia debido a la turbulencia y complejidad del entorno sobre el que se desenvuelve la institución, además de la gran presión que ejercía la competencia en un sector muy complejo e impredecible como el bancario y así se vieron obligados a desarrollar un nuevo sistema de dirección el cual fue de cuarta generación, mejor conocido como el sistema de dirección estratégica el cual está integrado por sistemas administrativos como el control, motivación, retribución y comunicación e información, apoyados en la estructura de la organización que

proporciona la definición de autoridad y responsabilidad necesaria para guiar y regular las relaciones entre sus miembros, procurando guardar un cierto equilibrio con su cultura, es decir, el BDF se centro en un sistema de dirección más maduro debido a su entorno, a la competencia, al crecimiento de la organización el cual lo llevaron a evolucionar y proyectar su visión, misión, valores, controles y liderazgo con el fin de mejorar su desempeño y poder anticiparse a posibles problemas que podían presentarse en un futuro los cuales podrían ser feroces y contundentes para la organización.

La estrategia del BDF de cambiar su sistema de segunda generación el cual se basaba en instrumentos cuantitativos de previsión de largo plazo por uno más avanzado como el de cuarta generación o sistema de dirección fue una estrategia que la alta gerencia preveía que llegaría debido a que estos sistemas no son eternos y ante economías muy cambiantes e impredecibles BDF busco darle dinamismo a su organización, es decir se vieron obligados a un proceso de adaptación a los cambios del entorno para poder sobrevivir y llegar a ser una organización más fuerte y preocupada por sus intereses financiero y por la seguridad de todos sus clientes.

Lo que se busca al escoger un modelo de planificación estratégica para la organización no es más que hacer una simplificación de la realidad en sus aspectos generales, sin tomar en cuenta las especificidades o particularidades de la organización, buscar una idea, imagen, una guía simple y sencilla de cómo llevar adelante procesos complejos, en partes bien interrelacionadas, es decir nos brinda información que reduce la incertidumbre en la toma de decisiones.

Para poder escoger un modelo de planificación estratégica se deben considerar factores que tendrán una influencia directa para poder así elegir nuestro diseño.

Además, cuenta con una estructura organizativa horizontal, lo que permite un estilo directivo característico de un sistema de equipo, por ende la toma de decisiones no recae solamente sobre el gerente, por el contrario se realizan

consensos con algunos trabajadores de acuerdo al área implicada y al grado de complejidad. Después de esto, son los socios quienes tienen la potestad de aprobar o desaprobar lo resuelto de manera preliminar.

El ambiente en el que se desenvuelve la empresa es bastante estable, pero no por esto su complejidad disminuye lo cual propicia un sistema de planificación estratégica formal pero al mismo tiempo flexible y proactivo debido a que la búsqueda de alternativas para corregir problemas se buscan bajo consenso en dependencia a lo complejo del problema.

En lo pertinente a los servicios bancarios que oferta, se destaca el hecho que posee un alto grado de complejidad debido que sus principales actividades son el otorgamiento de créditos a largo y mediano plazo, como son los créditos hipotecarios y de autos, como los créditos de consumo.

Por las características del banco BDF , se puede determinar que funciona bajo un modelo de proceso formal de planificación estratégica, debido a la complejidad del entorno, la búsqueda de hacer las cosas más simples para todos y todas los nicaragüenses, anticiparnos a posibles situaciones de riesgo en un futuro y a economías cambiantes e impredecibles, por lo que este banco se formulo una misión definida, una visión, valores, cultura organizacional, el cual parte de un análisis de situación o análisis estratégico, que abarca la evaluación del entorno general y específico en que se desenvuelve la organización, así como el análisis interno de la misma, luego le sigue el proceso de formulación de estrategias maestras, en el cual se encuentra involucrados visión, misión, objetivos y metas, para luego dar continuidad al proceso de implantación de la estrategia, el cual abarca la formulación de planes tanto de largo como de corto plazo y luego concluimos con el proceso de control y evaluación de las estrategias para luego dar paso a la retroalimentación de todos estos procesos que se encuentran íntimamente relacionados.

V.5. PERSPECTIVAS

Las perspectivas de banco de finanzas en 2011, son positivas la mayoría de directivos considera que ya los tiempos de crisis son cosa del pasado y es por eso que este año se han planteado metas que permitan recuperar los índices de rentabilidad alcanzado en los años anteriores, se espera un crecimiento de la cartera de crédito a nivel global y mantenimiento de los depósitos, una estabilización total de forma positiva de los principales indicadores de de mora.

Se espera lograr una mejor mezcla de productos a nivel de portafolio logrando una mayor participación en los créditos corporativos, manteniendo el liderazgo en créditos hipotecarios y mejorando la posición de mercado de créditos personales.

Todo los indicadores macroeconómicos apuntan a que este año 2011, será un año excelente desempeño tanto a nivel global de la economía como a nivel de de la industria mejorando los índices de rentabilidad y estabilidad de la actividad bancaria nicaragüense,

Es importante mencionar que a finales de este año se realizarán elecciones generales las cuales en el pasado siempre eran generadoras de distorsiones de e la economía en este año se espera que todo siga funcionando de manera normal sin afectar la actividad económica del país.

Conclusiones:

El marco del análisis macro ambiental, me permitió analizar de una manera más sistemática, los factores económicos, políticos y tecnológicos, a nivel nacional e internacional que influyen en la industria bancaria nicaragüense, así mismo, el análisis del sector industrial.

El análisis del entorno con relación a la tendencia del mercado, las diversas estrategias implementadas por los competidores, el comportamiento del consumidor final ante el desarrollo y mejoramiento del servicio, son factores influyente en el análisis integral de la industria bancaria.

La interpretación del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, nos permite concluir que la amenaza de nuevos ingresos es media- baja fundamentalmente por los altos requisitos de capital, la rivalidad en la industria es alta ya que las empresas compiten en igualdad de condiciones, el poder negociador de los proveedores es medio ya que tienen capacidad de negociar a su favor, el poder negociador de los compradores es bajo ya que estos no tienen capacidad negociadora y la amenaza de productos sustitutos es baja, esto debido que el dinero es un producto que no se puede sustituir fácilmente.

En el análisis interno mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico tales como la Matriz de Boston Consulting Group y la parrilla de Ansoff se logró determinar que el producto crédito de consumo está ubicado en el cuadrante conocido como Vaca Lechera lo que significa que es un producto generador de ingresos significativos para la empresa, la industria del producto se encuentra en etapa de madurez con tasas de crecimiento bajas. Por tanto se recomienda la estrategia de penetración de mercado con estrategia de alta segmentación.

Por tanto concluyo que la rentabilidad en la industria es alta y la mayor proporción de la rentabilidad queda en manos de la Industria, en el mercado del

crédito de consumo banco de finanzas ocupa un segundo lugar, que es una posición privilegiada en el estudio del análisis interno mediante la matriz FODA se decidió recomendar la estrategia de penetración de mercado para mediante el aprovechamiento de las fortalezas- Oportunidades, siguiendo la implementación de una mejora en el proceso actual que permita disminuir los tiempos de respuestas para aprovechar las economías de escala.

VII. PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EL CREDITO DE CONSUMO EN BANCO DE FINANZAS.

VII.1. BOSTON CONSULTING GROUP BANCO DE FINANZAS

A manera de recomendación se presenta la estrategia

La herramienta de la Boston Consulting Group es una herramienta de análisis que nos permite implementar la mejor estrategia disponible, una vez que se ha analizado la participación de de cada producto en el portafolio de la empresa y el crecimiento de la industria, los resultados del análisis nos ayudan a determinar en qué producto invertir, no invertir o mantener nuestra posición en el mercado. En el análisis se determinó que el producto crédito de consumo de BDF se encuentra en el cuadrante de vaca lechera los que nos permite implementar una estrategia de penetración de mercado.

Cuadro VII.4

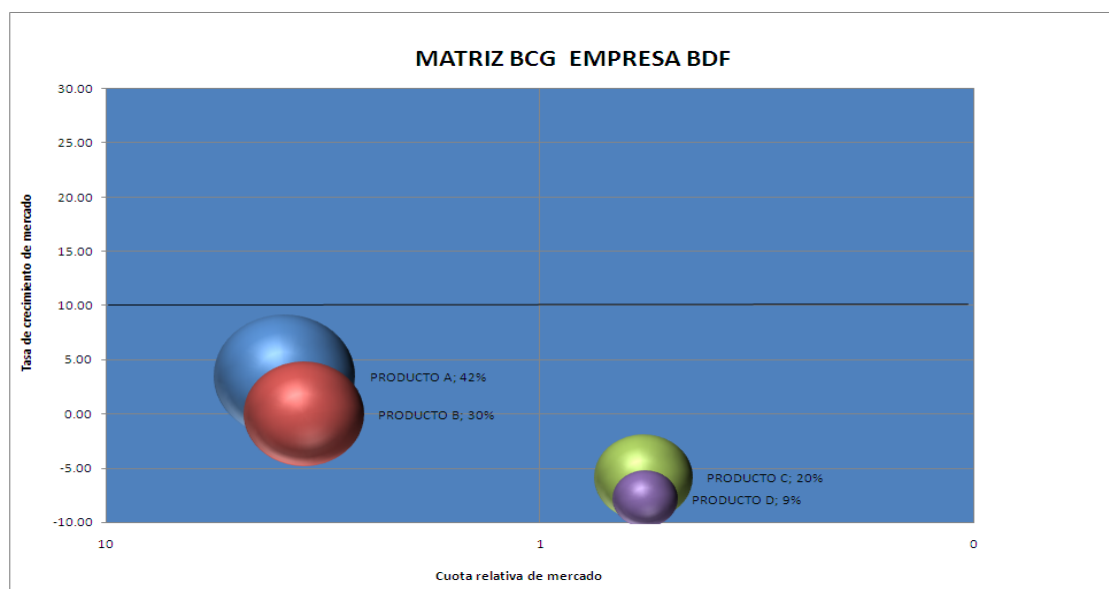
Tasa de crecimiento de préstamos personales en BDF y el sistema Bancario			
Año	BDF	Industria	
2004	21.46%		27.00%
2005	54.92%		51.56%
2006	26.32%		34.49%
2007	11.50%		29.29%
2008	16.86%		3.00%
2009	-2.88%		-27.28%
2010	-4.34%		7.86%
2011	3.84%		6.83%

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra el cuadro No. 1 en años anteriores el mercado de créditos de consumo había experimentado tasas de crecimiento altas al igual que toda la industria, con el surgimiento de la crisis internacional las tasas de crecimiento han disminuido hasta convertirse en algunos casos en tasas de crecimiento decrecientes, pero según los últimos datos observados el sector ha experimentado una tendencia al crecimiento aunque sea con tasas relativamente bajas, considero que la disminución en el pasado obedeció fundamentalmente a problemas coyunturales y no a problemas estructurales, la población nicaragüense tiene alta tendencia a solventar sus necesidades por medio de créditos bancarios.

Como lo muestra la figura No.1, el producto de créditos de consumo es un producto vaca lechera por lo que la empresa debe seguir creciendo hasta lograr el liderazgo en el producto.

Figura VII.9



Fuente Elaboración Propia

VII.2. PARRILL DE ANSOFF PARA BANCO DE FINANZAS

El mercado de crédito de consumo se considera estable con opción a mejorar Su desempeño, banco de finanzas tiene una participación importante con opción a mejorar esa participación mediante una estrategia de penetración de mercado con los productos ya existentes y en los mercados actuales, y con una estrategia genérica de alta segmentación. En la grafica 1.3 se ilustra la matriz de Ansoff.

Figura VII.10



Fuente: Elaboración Propia

VII.3. ESTRATEGIA GENERICA

Las herramientas utilizadas nos permite identificar la mejor estrategia disponible a utilizar y en este estudio se determina que la mejor estrategia es la estrategia genérica de segmentación con liderazgo en costos, para aprovechar la recuperación del sector y la economía de escala que nos permite disminuir los costos de operación, se elaboró un mapa estratégico con las acciones a seguir para la implementación de la estrategia con las áreas responsables, también se elaboraron los indicadores para cumplir con las cuatro perspectivas principales.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central de Nicaragua, Memoria Anual 2008, 31 de Marzo 2009

Informe Financiero a Mayo 2011, superintendencia de bancos y otras instituciones financieras.

INEC, VIII Censo de población y IV de vivienda en Nicaragua 2005, Noviembre 2006.

Banco Central de Nicaragua, Anuario de estadísticas económicas 2001- 2010.

Revista de la facultad de economía Buap, año 12, número 34, Enero- Abril 2010.

Estimaciones y proyecciones, de población, INIDE-CELADE, Octubre 2009.

Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en Cifras Mayo 2011 20

Anuario estadístico Banco Central de Nicaragua Diciembre 2010

Fundación nicaragüense para el desarrollo económico y social FUNIDES 2010: Informe de coyuntura económica 2011, Managua, Nicaragua.

Porter, Michael. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los Sectores industriales y de la competencia. Trigésima octava reimpresión. Grupo Editorial Patria, México 2008.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Decima Edición, Pearson Educación. México 2001.

Anexos:**B.- NORMAS PRUDENCIALES APROBADAS O REFORMADAS**

Durante el cuarto trimestre se aprobaron las siguientes ocho normas nuevas:

- 1) Norma sobre Publicidad en el Mercado de Valores. Tiene por objeto establecer las pautas y restricciones sobre la publicidad de los valores de oferta pública en mercado primario; así como la publicidad de los productos y servicios que ofrecen las entidades que participan en el mercado de valores, incluyendo la oferta pública de valores en mercado secundario.
- 2) Norma sobre Evaluación de los Salos en Cuentas por Cobrar de los Almacenes Generales de Depósito. Tiene por objeto evaluar la calidad de los salos en cuentas por cobrar de los Almacenes Generales de Depósito.
- 3) Norma sobre Financiamientos Otorgados por los Almacenes Generales de Depósito. Tiene por objeto regular los financiamientos otorgados por los Almacenes Generales de Depósito a sus depositantes de bienes o mercaderías.
- 4) Norma sobre Registro de Valores Desmaterializados. Tiene por objeto establecer los principios y reglas a que debe sujetarse el registro contable de valores desmaterializados provenientes de emisiones públicas y privadas; así como, los requisitos y obligaciones mínimas que deben cumplir las Centrales de Valores delegadas y las Centrales de Valores en general, éstas últimas para la administración de los registros contables de valores en el caso de emisiones privadas.
- 5) Norma sobre Aplicación del Manual Único de Cuentas para las Instituciones Financieras del Mercado de Valores, a los Fondos de Inversión y a los

Fondos de Titularización. Tiene por objeto establecer las disposiciones contables a las que deben sujetarse dichas sociedades respecto a los fondos que administren.

- 6) Norma sobre Gobierno Corporativo de los Emisores de Valores de Oferta Pública. Tiene por objeto establecer las disposiciones que las firmas de auditoría externa deben cumplir en los exámenes que deben realizar en los emisores; así como las pautas de gobierno corporativo, que como mínimo, contengan un conjunto de políticas para lograr una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, resguardo de los activos y confiabilidad de los reportes y estados financieros que fluyen de los sistemas de información de los emisores.
- 7) Norma sobre Oferta Pública de Adquisición. Tiene por objeto establecer los casos en los que un oferente está obligado a promover una Oferta Pública de Adquisición; así como, establecer los requisitos mínimos de información que debe contener dicha oferta; el trámite de autorización y el procedimiento de la misma; las obligaciones que tiene la sociedad afectada u ofertada al ser comunicado de la existencia de la oferta; al igual que su mecanismo de aceptación y liquidación.
- 8) Norma sobre Compra y Venta de Activos Crediticios. La norma tiene por objeto establecer disposiciones para regular las compras y ventas de activos crediticios por parte de bancos, sociedades financieras y compañías de seguros.

Normas reformadas

Asimismo, las siguientes dos normas fueron objeto de reforma:

- 1) Norma de Reforma del Artículo Diez de la Norma General sobre Imposición de Multas. La norma tiene por objeto reformar el artículo diez referente a multas por infracciones a las medidas de prevención de Lavado de Dinero.
- 2) Norma de Adición a la Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio. El objeto de la reforma es adicionar un literal g) al artículo 52 de la referida norma, para facultar al Superintendente de Bancos a aplicar excepciones puntuales a los sujetos obligados.

NORMAS PRUDENCIALES APROBADAS O REFORMADAS

Durante el tercer trimestre se aprobaron las siguientes tres normas nuevas:

- 1) Norma sobre Publicación de Nombres de Clientes del Banco Produzcamos con Créditos en Mora o en Cobro Judicial. (CD-SIBOIF-640-1-AGOS11-2010, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 161, del 24 de agosto de 2010). La presente norma tiene por objeto establecer el procedimiento para las publicaciones que realice el Banco, en un medio de circulación nacional, de los nombres de sus clientes que tengan créditos en mora o que estén en cobro judicial.

Norma para la Disposición de Activos de Bancos y Sociedades Financieras en Liquidación. (CD-SIBOIF-646-1-SEP22-2010, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 191, del 07 de octubre de 2010). Esta norma tiene por objeto establecer las pautas generales a seguir por el liquidador.

Participación de mercado depósitos y crédito por banco periodo 2008-2011

Anexo No. 1

Banpro		Banco de America Central	
Cuota de Mercado	Dic-08	Cuota de Mercado	Dic-08
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	30.60%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	22.22%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	23.22%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	21.49%
Cuota de Mercado	Dic-09	Cuota de Mercado	Dic-09
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	31.47%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	22.66%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	24.38%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	22.94%
Cuota de Mercado	Dic-10	Cuota de Mercado	Dic-10
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	34.83%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	0.20
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	26.78%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	25.99%
Cuota de Mercado	Jun-11	Cuota de Mercado	Jun-11
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	39.92%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	0.20
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	26.05%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	26.25%
Bancentro		Banco de Finanzas	
Cuota de Mercado	Dic-08	Cuota de Mercado	Dic-08
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	22.92%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	11.00%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	20.63%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	10.56%
Cuota de Mercado	Dic-09	Cuota de Mercado	Dic-09
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	24.16%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	10.65%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	21.29%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	11.00%
Cuota de Mercado	Dic-10	Cuota de Mercado	Dic-10
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	27.22%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	9.54%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	23.08%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	11.55%
Cuota de Mercado	Jun-11	Cuota de Mercado	Jun-11
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	23.56%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	9.69%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	23.28%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	12.50%

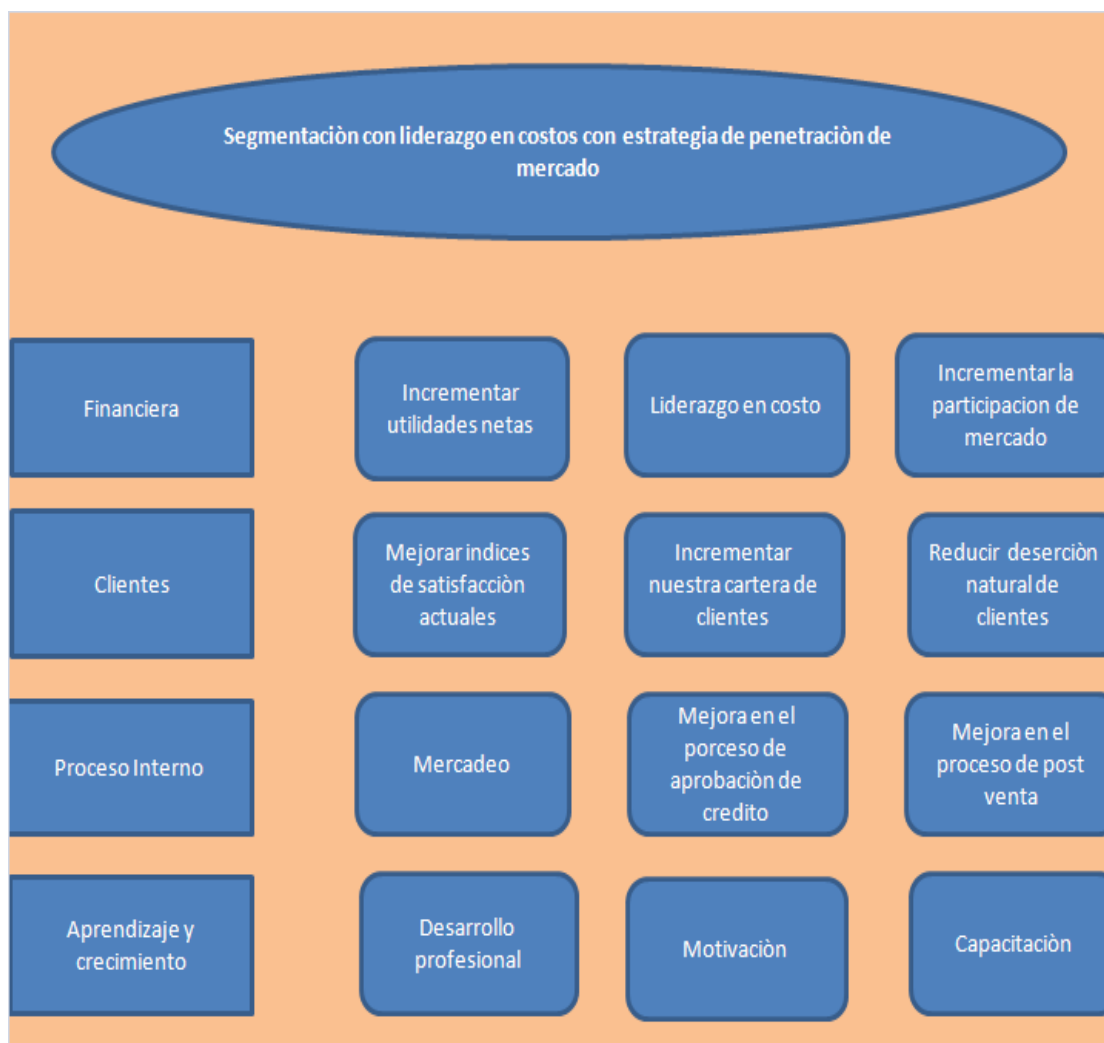
Citi Bank		Banco Procredit	
Cuota de Mercado	Dic-08	Cuota de Mercado	Dic-08
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	7.96%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	3.06%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	7.95%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	5.73%
Cuota de Mercado	Dic-09	Cuota de Mercado	Dic-09
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	6.91%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	2.76%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	7.10%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	5.49%
Cuota de Mercado	Dic-10	Cuota de Mercado	Dic-10
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	5.28%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	2.77%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	6.56%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	4.28%
Cuota de Mercado	Jun-11	Cuota de Mercado	Jun-11
2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	4.65%	2.- Cuota de Mercado en Captaciones del Público	2.62%
4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	6.42%	4.- Cuota de Mercado de Cartera de Créditos Bruta	3.94%

Anexo No. 2

MATRIZ FODA		
	F 1. Personal de áreas claves capacitándose permanentemente 2. Posicionamiento como banco de consumo 3. Diversificación de productos 4. Cartera de crédito con bajos índices de morosidad 5. Tecnología de punta 6. Amplia red de sucursales a nivel nacional 7. Personal altamente comprometido con la institución 8. Estabilidad Financiera/Excelentes índices de liquidez 9. Equipo especializado en venta de créditos de consumo	D 1. Aprobación de créditos centralizada 2. Tecnología no aprovechada a máxima capacidad 3. Personal pasivo en captación de clientes 4. Falta de estrategia de mercado definida 5. Proceso de aprobación lento 6. Débil servicio post venta 7. Personal gerencial con alta carga operativa 8. Nivel de servicios al cliente estándar 9. Ausencia de programa de fidelización de clientes
O 1. Recuperación del ritmo de crecimiento del mercado 2. Incrementar cartera mediante consolidaciones de deuda 3. Compra de BAC por grupo extranjero, induce a nuevas alianzas estratégicas 4. Diminución de tasa de encaje legal, permite mayor rentabilidad en colocaciones de créditos.	Estrategia FO 1. Garantizar el crecimiento hasta lograr el liderazgo en participación de mercado aprovechando la recuperación del mismo. (F2,O1,O2) 2. Realizar campaña masiva a nivel nacional para realizar consolidaciones de deuda (F6,O2,O3) 3. Mercadear a las empresas del grupo Pellas que quedaron sin vínculo con instituciones financieras. (F9,F3,O4)	Estrategia DO 1. Implementar estrategia de mejora en el proceso de crédito para mejorar los tiempos de respuestas y lograr una mayor eficiencia y eficacia en aprobación de créditos (D5,O1) 2. Política de incentivos para motivar la captación de clientes institucionales (D3,O1,O2,O3) 3. Disminuir la carga operativa a nivel gerencial que permita un mayor enfoque en el negocio (D7,O1,O2) 4. Implementar estrategia de mejora en atención al cliente que permitan un mayor índice de satisfacción para incrementar negocios (D8,O1, O2)
A 1. Alta competitividad en Industria 2. Compra de deuda por otras instituciones financieras 3. Vulnerabilidad ante ciclos económicos recesivos 4. Cambios en regulaciones por Normativa 5. Presencia de Marketing en mayor proporción a nivel de Managua.	FA 1. Estrategias de Marketing que tengan impacto a nivel nacional (F2,A5,A3) 2. Incursionar en nuevos nichos de mercado y mantener el porcentaje de marketing, para diversificar el riesgo. (F3,A3,A4) 3. Incursionar en otros esquemas de negocios (F,A5) 4. Garantizar índices de liquidez adecuada que permitan hacerle frente a situaciones adversas del entorno (F8,A3)	DA 1. Mejorar los tiempos de respuestas en la aprobación de préstamos para incursionar con éxito en nuevo segmento de mercado (D1,A1,A2) 2. Implementar estrategia de fidelización de clientes que permitan reducir el impacto de las estrategias implementadas por la competencia (D9,A2) 3. Implementar estrategia que permita la permanente capacitación a nivel gerencial que permitan obtener estándares capaces de competir con éxito en la industria.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.3



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.4

Objetivo estratégico	Indicadores de resultados	Responsable de implementación y seguimiento
Financiera		
Incrementar participación de mercado	Incrementar los niveles de desembolso Incrementar la cartera de clientes	Gerencia de créditos personales
Liderazgo en costos	Garantizar costos de fondos mas bajos de los actuales	Finanzas
Incrementar utilidades	Incrementar la cartera de crédito Incrementar los ingresos no financieros Seguir mejorando los índices de cartera en mora	Gerencia de créditos personales
Clientes		
Satisfacción del cliente	Mejorar los índices actuales de satisfacción al cliente mediante encuestas de servicio	Mercadeo y gerencia de créditos de consumo
Incrementar la cartera de clientes	Seguimiento mediante la herramienta actual de reclamos Alianzas estratégicas con empresas líderes Campañas masivas de publicidad Campaña masiva de consolidación de deudas	Mercadeo y gerencia de créditos de consumo Gerencia de créditos de consumo y mercadeo
Retención de clientes	Implementación de area especializada en retención de clientes Otorgar condiciones especiales a clientes actuales	Gerencia de crédito de consumo y gestión humana Gerencia de crédito de consumo y gestión humana
Proceso interno		
Mercadeo	Realizar campaña masiva para consolidación de deudas Realizar ferias mensuales en los lugares con mayor afluencia de clientes	Gerencia de prestamos personales y mercadeo
Mejora en el proceso de crédito	Realizar campañas promocionales a nivel nacional Revisión y actualización de política Mejora en los tiempos de respuestas Automatización de proceso Reducción de requisitos	
Mejora en el proceso de post venta	Realizar actividades de acercamiento con clientes actuales Realizar promociones permanentes con clientes actuales Otorgar beneficios especiales en nuevas solicitudes	Gerencia de sistema y gerencia de prestamos personales Gerencia de crédito y gerencia de préstamos personales Gerencia de prestamos personales y mercadeo
Conocimiento y Aprendizaje		
Desarrollo profesional	Fomentar plan de carrera a todos los colaboradores BDF Fomentar el crecimiento profesional mediante concursos internos	Gestión humana
Motivación	Medición anual de índices de satisfacción organizacional Políticas de remuneración ajustadas al mercado Políticas de incentivos	Gestión humana
Capacitación	Capacitaciones permanentes para mantener actualizado al personal Establecer un fondo para fomentar el estudio a todos los niveles	Gestión humana y gerencia de crédito de consumo

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 5

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS																
SISTEMA BANCARIO Y FINANCIERAS																
SUCURSALES Y VENTANILLAS POR INSTITUCION, DEPARTAMENTO Y REGION																
MARZO/2010																
REGION	S= Sucursal y V= Ventanilla	Banpro		Bancentro		BAC		BDF		BancoCitiban		Procredit		TOTAL		Total Sucursales y ventanillas
	DEPARTAMENTOS	S	V	S	V	S	V	S	V	S	V	S	V	S	V	
Las Segovias	Nueva Segovia	1		1			1					2		4	1	5
	Madriz							1						1	0	1
	Esteli	1		1		1	1	1			1	1		5	2	7
Occidente	Chinandega	1	3	1	2	1	2	1			2	2		6	9	15
	Leon	1	4	1	2	1	1	1		1	1	1		6	8	14
Managua		14	10	16	4	15	28	16	3	8	10	10		79	55	134
Sur	Masaya	1		2	1	1	3	1			1	1		6	5	11
	Carazo	1		1	2	1	3	1			1	1		5	6	11
	Granada	1		1	1	1	3	1			1	2		6	5	11
	Rivas	1		1	2	1	2	2			1	3		8	5	13
Central	Boaco	1	1	1	1		1					2		4	3	7
	Chontales	1		1	1	1	1	1				1		5	2	7
Norte	Jinotega	1		1		1						1		4	0	4
	Matagalpa	1	2	2	3	3	2	2		1	1	3		12	8	20
Atlántico	RAAN	1		1										2	0	2
	RAAS	1	3	1	2									2	5	7
Rio San Juan			1											0	1	1
Sub-total		28	24	32	21	27	48	28	3	10	19	30	0	155	115	
TOTAL		52		53		75		31		29		30		270		270
Porcentaje de Total		19.3%		19.6%		27.8%		11.5%		10.7%		11.1%		100.0%		

Fuente: Superintendencia de bancos

Anexo No.6

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTAL EMPLEADOS SISTEMA BANCARIO 2008-2009-2010																	
Dic-08		Banpro		Bancentro		BAC		BDF		Citibank		HSBC		Procredit		TOTAL	
EMPLEADOS		F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOT FIJOS	TOT TEMP
		1,640	12	1,368	0	1,880	82	824	0	518	0	88	0	923		7,241	94
TOTAL EMPLEADOS 2008		1,652		1,368		1,962		824		518		88		923		7,335	
																100%	
Dic-09		Banpro		Bancentro		BAC		BDF		Citibank		Procredit		Banex		TOTAL	
EMPLEADOS		F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOT FIJOS	TOT TEMP
		1,632	20	1,293	0	1,826	15	816	0	566	0	737	0	552	84	7,422	119
TOTAL EMPLEADOS 2009		1,652		1,293		1,841		816		566		737		636		7,541	
																100%	
Dic-10		Banpro		Bancentro		BAC		BDF		Citibank		Procredit				TOTAL	
		F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T
		1,619	10	1,378	0	1,893	36	858	0	502	5	496	0	0	0	6,746	51
TOTAL EMPLEADOS 2010		1,629		1,378		1,929		858		507		496		0		6,797	
																6,797	

Fuente: Superintendencia de bancos

Anexo No.7

Clasificación de cartera crédito 2008								Promedio
Cartera	Banpro	Bancentro	BAC	BDF	Citi	Procredit		
A	90.9	92.05		91.43	91.64	80.52	93.28	
B	3.95	3.71		4.55	3.92	6.32	2.66	
C	1.84	2.04		1.99	2.03	3.8	1.04	
D	1.94	1.87		1.02	1.96	8.15	0.61	
E	1.36	0.33		1.01	0.45	1.21	2.41	
Clasificación de cartera crédito 2009								
Cartera	Banpro	Bancentro	BAC	BDF	Citi	Procredit		
A	87.52	85.13		90.77	89.66	85.22	86.93	
B	5.09	5.59		4.89	3.86	4.25	5.98	
C	4.02	6.48		1.16	2.72	3.37	1.95	
D	3.21	1.15		2.47	2.76	5.64	1.89	
E	0.16	1.47		0.71	1.00	1.53	3.25	
Clasificación de cartera crédito 2010								
Cartera	Banpro	Bancentro	BAC	BDF	Citi	Procredit		
A	91.14	83.77		90.56	91.73	88.59	81.74	
B	2.07	8.29		5.99	2.62	2	9.4	
C	2.6	5.07		0.82	2.23	4.88	3.38	
D	3.73	1.82		2.07	2.35	3.13	2.89	
E	0.46	1.44		0.55	1.07	1.4	2.58	
Clasificación de cartera crédito Mayo 2011								
Cartera	Banpro	Bancentro	BAC	BDF	Citi	Procredit		
A	88.49	83.14		90.58	93.76	89.92	81.38	
B	3.04	7.21		5.82	2.36	2.53	8.66	
C	3.86	6.46		0.89	1.37	3.19	3.44	
D	2.10	1.86		2.14	1.43	3.06	3.21	
E	2.51	1.33		0.57	1.09	1.3	3.31	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Siboif.